

Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

**Propuesta de un plan de mejoramiento para la fase de selección del personal de la empresa Mecánicos Asociados S.A.S. – Masa Stork en el municipio de Barrancabermeja**

Mauren Johanny Rangel Meneses

Estudiante de Ingeniería Industrial

Trabajo presentado como requisito para optar por el título de Ingeniero Industrial

Director

Luz Ángela Moreno Cueva

Administrador Comercial y de Sistemas

Magister en Dirección y Administración de empresas

Universidad de Pamplona

Departamento de ingenierías Mecánica, Mecatrónica e Industrial

Trabajo de Grado

2019

Tabla de contenido

<b>1. Planteamiento del problema</b> .....	8
<b>2. Objetivos</b> .....	10
<b>2.1 Objetivo general</b> .....	10
<b>2.2 Objetivos específicos</b> .....	10
<b>3. Metodología</b> .....	11
<b>3.1. Enfoque</b> .....	11
<b>i. ETAPA 1. DIAGNÓSTICO INICIAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b> .....	13
<b>ii. ETAPA 2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL APOYO AL PROCESO</b> .....	13
<b>iii. ETAPA 3. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA FASE DE SELECCIÓN</b> . .....	13
<b>iv. ETAPA 4. SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA</b> . .....	15
<b>4. Resultados</b> .....	17
<b>5. Conclusiones</b> .....	37
<b>6. Recomendaciones</b> .....	38
<b>7. Referencias</b> .....	39

### **Lista de figuras**

Figura 1. *Diagrama Causa – Efecto Ejecución del proceso de selección.*

Figura 2. *Imagen de los procesos de selección para cargos con categoría (A1).*

Figura 3. *Imagen de los procesos de selección para cargos con categoría (B4).*

Figura 4. *Imagen de los procesos de selección para cargos con perfil profesional.*

Figura 5. *Diagnóstico porcentual del estado actual de los cargos que presentan fallas.*

Figura 6. *FODA.*

Figura 7. *Plan de mejora.*

Figura 8. *Diagrama 5W.*

**Lista de tablas**

TABLA 1. *Diagnóstico del estado actual para la realización del proceso de selección.*

TABLA 2. *Diagnóstico porcentual del estado actual de los cargos que presentan fallas.*

TABLA 3. *Análisis porcentual del estado actual de los cargos que presentan fallas.*

TABLA 4. *Planificación de orden de prioridades.*

TABLA 5. *Área de mejora N° 1.*

TABLA 6. *Área de mejora N° 2.*

TABLA 7. *Área de mejora N° 3.*

TABLA 8. *Área de mejora N° 4.*

TABLA 9. *Área de mejora N° 5.*

TABLA 10. *Plan de mejora.*

**Lista de anexos**

*Anexo A. Encuesta al entrevistador.*

*Anexo B. Acta de socialización del proyecto Propuesta de un plan de mejoramiento para la fase de selección del personal de la empresa Mecánicos Asociados S.A.S. en el municipio de Barrancabermeja.*

### **Resumen del proyecto**

Los procesos de selección realizados por el área de recursos humanos en las empresas con el pasar de los años se han convertido en procedimientos con mayor rigurosidad al ser este, el encargado de dar bajo el criterio técnico y psicotécnico el voto de confianza a los aspirantes que con el pasar del tiempo se convierten en los futuros responsables de un cargo a ocupar en una organización. Mecánicos Asociados S.A.S. es una empresa con un alto potencial en sus dos líneas de negocio, prestando servicios de Operación & Mantenimiento y Proyectos & Construcciones con los más altos estándares de calidad.

Este proyecto surge con la intención de establecer otra forma de realizar los procesos de selección para cargos como: Patiero categoría (A1) u Obrero de patio, Servicios Generales, Ayudantes técnicos de mecánica, soldadura, electricidad, instrumentista y aparejadores todos con categoría (B4). La realización del trabajo fue muy compleja, debido a la dificultad de los horarios laborales y de los constantes traslados a diferentes lugares en los que se debe realizar los procesos de selección. A pesar de todo, se logró obtener datos que identifican las fallas en la realización de los procesos de selección para los cargos mencionados anteriormente.

Los resultados obtenidos demostraron que el problema principal inicia de la forma en la que se evalúan los cargos técnica y psicotécnicamente hablando, de acuerdo a su categoría y su nivel de cargo. Gracias a esta propuesta se estableció un plan de mejoramiento que modifica algunos procedimientos actuales en los procesos de selección. De esta forma se demostró al equipo de trabajo de Recursos Humanos VRC de Barrancabermeja y a la gerencia las alternativas de cambios que pueden llegar a tener los procesos de selección, que servirán como base para futuros proyectos del mismo ámbito.

**Palabras claves**

Capital humano, Selección, Prueba técnica, Prueba psicotécnica, Gestión, Entrevista, Capacitación, Formatos, Personal idóneo, Vacante, Perfil del cargo.

## 1. Planteamiento del problema

Las actividades que el área de Recursos humanos implementa a diario en los procesos de selección, aunque son acordes a un conducto regular, estas, podrían optimizarse, para que puedan llegar a ser los mejores, y así eliminar reprocesos de selección, por eso se hace necesario la realización de esta propuesta en la que se va a proporcionar un plan de mejora en la fase de selección del personal requerido.

La empresa guarda un registro de la realización de todos los procesos de selección a la fecha, manteniendo un listado de asistencia de los mismos. En este contexto, es necesario resaltar la importancia de la participación de todas las personas que componen este departamento en la organización, ya que, ayudan para la obtención del personal idóneo para la ejecución de los cargos que el cliente requiera (Ecopetrol S.A.).

En la empresa Mecánicos Asociados S.A.S. se realizan algunos procesos para la selección del personal, estos en su mayor parte no son ejecutados de la mejor forma, los cuales presentan problemas:

1. Existe evidencia de que el personal que asiste a los procesos de selección conoce las pruebas. **Problema:** No se puede tomar la prueba técnico como soporte de conocimiento para el personal aspirante al cargo.

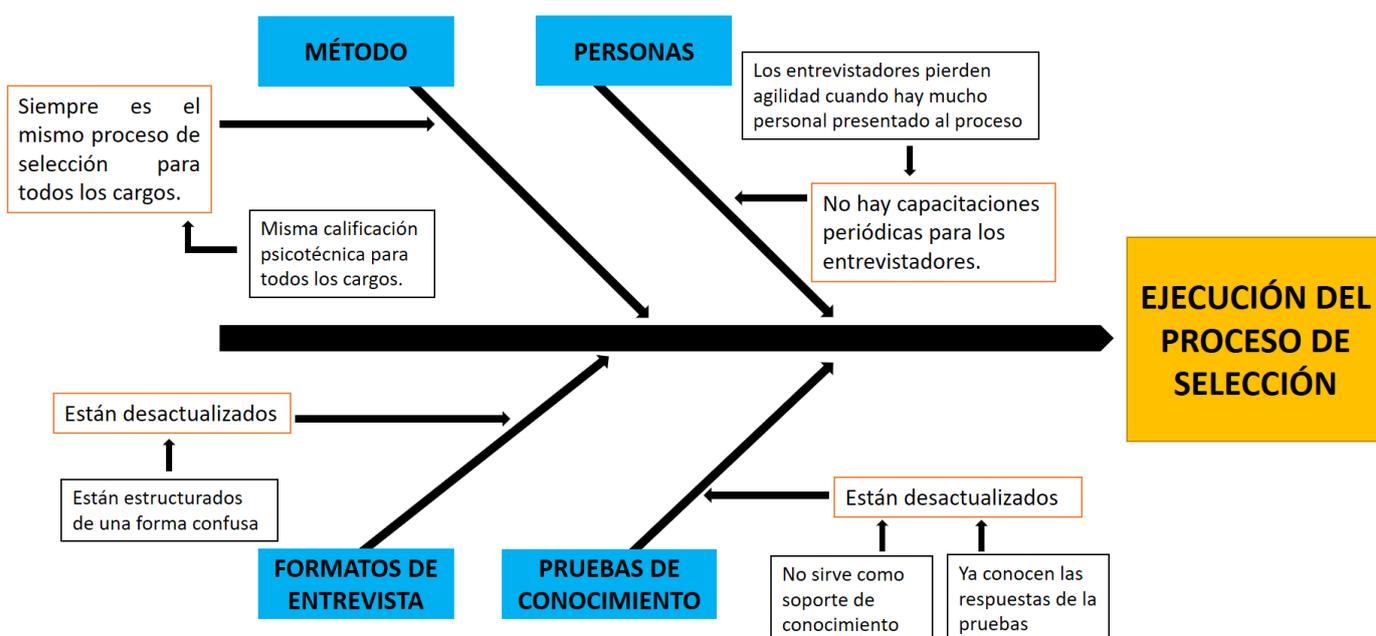
2. Las personas que se presentan al proceso de selección para Patiero categoría (A1) u Obrero de patio, Servicios Generales, Ayudantes técnicos de mecánica, soldadura, electricidad, instrumentista y aparejadores todos con categoría (B4), no están en igualdad de condiciones a las de los otros cargos. **Problema:** Existe evidencia de que el personal que se presentan al proceso de selección en su gran mayoría tienen problemas de analfabetismo y, les cuesta diligenciar las pruebas técnica y psicotécnica, ya que se realizan de manera escrita.

3. El formato de respuesta de la prueba psicotécnica presenta problemas en la numeración de repuestas, **Problema:** el personal aspirante a cualquier cargo, se ha quejado ya que se confunde a la hora de diligenciarlo.

4. Utilizar el mismo método de entrevista con las mismas condiciones y que no haya capacitaciones periódicas para los entrevistadores. **Problema:** la desactualización se presenta como una desventaja de la ejecución de los procesos de selección.

Figura 1: *Diagrama Causa – Efecto Ejecución del proceso de selección*

Fuente: Diseño del autor



## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Elaborar un plan de mejoramiento para la fase de selección del personal de empresa Mecánicos Asociados SAS – MASA STORK en el municipio de Barrancabermeja.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico del estado actual de las actividades que integran la fase de selección del personal.
- Identificar las fortalezas y debilidades en la práctica del proceso de selección (reclutamiento) que se llevan a cabo en la empresa.
- Formular un plan que apoye la estructura actual del modelo de la fase de selección del personal de la organización.
- Socializar en la empresa (equipo RRHH) la propuesta del plan de mejoramiento para la fase de selección del personal.

### **3. Metodología**

#### **3.1. Enfoque**

Este plan práctico de investigación se realizará desde un enfoque cualitativo que permite conocer los puntos de vista de las situaciones reales que se viven en la empresa, también desde el enfoque cuantitativo pues es necesario obtener, y analizar los tiempos para la realización de las actividades del proceso de selección, todo esto, con el fin de realizar la propuesta de mejoramiento para la fase de selección. Los procedimientos a seguir con base al plan de mejoramiento se desarrollarán bajo un conjunto de fases y actividades a realizar dentro de estas. El método bajo el cual se desarrollará el presente proyecto consta de cuatro fases relacionadas directamente con los objetivos específicos planteados.

##### **3.1.1. ENFOQUE CUANTITATIVO**

El enfoque cuantitativo permite estudiar los datos numéricamente, por esto, se utiliza métodos para la medición de tiempos al momento de ejecutar todas las actividades del proceso de selección, las cuales van a ayudar a establecer criterios que permitan eliminar reprocesos.

##### **3.1.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE CUANTITATIVO**

1. De las preguntas se establecen hipótesis y se determinan variables, se determina un plan para probarlas
2. Se miden las variables (tiempo) del contexto, se analizan las mediciones obtenidas (con métodos estadísticos), se establece una serie de conclusiones respecto a las hipótesis.

### **3.1.2. ENFOQUE CUALITATIVO**

El enfoque cualitativo tiene como objetivo principal mostrar cuales son las características o propiedades que el contexto o fenómeno presenta. Es importante resaltar que este enfoque ayuda a que exista un hallazgo de problemáticas que no se habían visto antes y que requieren ser solucionadas.

Cabe resaltar, que, para el desarrollo de esta propuesta, el enfoque cualitativo está más señalado como el principal enfoque del plan, ya que, debe existir un trato con las personas involucradas en el proceso de selección, para así, conocer a cabalidad las pautas y problemas centrales de su trabajo durante el mismo proceso de la investigación, dicho esto, para el enfoque cualitativo utilizaremos la entrevista.

#### **3.1.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE CUALITATIVO**

1. Los estudios interpretativos pretenden trascender al sujeto social para explicar y comprender hechos o fenómenos sociales más complejos. Todos ellos se apoyan en un acervo teórico profundo del hecho social o del fenómeno cultural sometido a estudio. La teoría fundada descubre teorías, conceptos e hipótesis a partir de los datos.
2. El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. En el caso del plan de mejoramiento, la aplicación válida para este enfoque en específico es la entrevista a las personas que componen el área de Recursos Humanos y realizan los procesos de selección.

**i. ETAPA 1. DIAGNÓSTICO INICIAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN.**

Se inicia el proceso de selección que se requiera para cubrir una vacante, se revisa como se realiza el proceso de selección y se pone en marcha la ejecución del mismo. A través de la observación se puede percibir que actividades que están incluidas en el proceso de selección para que puedan ser modificadas para ser mejoradas.

Gracias a la participación del Equipo de Recursos Humanos en el proceso se evidencia a través de un ANEXO (Encuesta a entrevistador), la opinión al respecto de

**ii. ETAPA 2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL APOYO AL PROCESO.**

Se debe conocer de qué forma se realiza el proceso de selección, qué actividades integran el proceso, analizar las fallas en cada uno de los procedimientos para así resaltar las zonas que son afectadas por los reprocesos o la mala ejecución de ellos. Para poder dar inicio a esta etapa, se debe tener un listado que indique todas las fortalezas y debilidades que tienen los procesos de selección, para esto, se tendrá en consideración el desarrollo de una matriz FODA, que servirá como ayuda para encontrar los aspectos positivos y negativos que están dentro de las actividades del proceso de selección para cualquier cargo.

**iii. ETAPA 3. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA FASE DE SELECCIÓN.**

- Análisis y estudio de los requerimientos del perfil de todos los cargos: Para esto la empresa Mecánicos Asociados se basa en los requerimientos del ANEXO 22  
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS - SERVICIO DE EJECUCIÓN DE  
MANTENIMIENTO Y OPERACIÓN DE FACILIDADES DE SUPERFICIE  
PARA LA VICEPRESIDENCIA DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN DE

## Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

ECOPETROL y ANEXO TÉCNICO RESOLUCION 2616 DEL 2016

ESTANDARIZACION DE PERFILES OCUPACIONALES DE EXPLORACION Y PRODUCCION DE HIDROCARBUROS.

- Análisis de las actividades que serán apoyadas con las nuevas estrategias: Se detectan las principales causas del problema que tienen al momento de realizar los procesos de selección a través de un diagrama CAUSA EFECTO.
- Formular el objetivo: El presente proyecto tiene un rango de tiempo inferior a 4 meses aproximadamente.
- Revisión de los nuevos procedimientos para cada proceso // Conocer y enumerar las zonas que serán apoyadas con el plan de mejora (Seleccionar las acciones de mejora): Las modificaciones en cuanto a la solicitud de un nuevo personal capacitado para hacer estudios de hojas de vida más detallados; cambios en el formato de la prueba psicotécnica; Logística de transporte cuando los procesos de selección son en lugares externos a las instalaciones de la empresa de la empresa.
- Identificación de los documentos y procedimientos del sistema que necesitan ser actualizados // Actualización de los documentos, los procedimientos y si es necesario elaborar nuevos documentos: Para esto se realiza una planificación teniendo en cuenta un cuadro de las acciones de cambio.
- Control y monitoreo del cumplimiento de las modificaciones asociadas al proceso: El seguimiento del plan de mejora se establece bajo un control constante de las actividades modificadas para solucionar percances que se presenten en caso de emergencia.

**iv. ETAPA 4. SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA.**

Socialización de la propuesta del plan de mejoramiento para la fase de selección: Las ideas, opiniones y diversos comentarios que se contemplen con lo referente al plan de mejora se compartirá entre los integrantes directamente vinculados, en este caso se tomará en cuenta Anexo B. Acta de socialización de la propuesta.

## Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

#### 4. Resultados

##### CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

- 1. Realizar un diagnóstico del estado actual de las actividades que integran la fase de selección del personal:** Se realizó una encuesta a la persona encargada de la realización de los procesos de selección, al ser solo una persona, se toma en cuenta cualquier información que el entrevistador manifieste en la encuesta, además, del método de la observación al momento de iniciar un proceso de selección.

Ver ANEXO EXTERNO: Encuesta al entrevistador

TABLA 1. *Diagnóstico del estado actual para la realización del proceso de selección.*  
Fuente: *Diseño del autor.*

<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b>			
<b>NÚMERO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FALLAS O DIFICULTADES SEGÚN LA ACTIVIDAD</b>	<b>CARGO CON DIFICULTAD</b>
<b>1</b>	PUBLICACIÓN DE LA VACANTE EN SPE	RQ enviada de forma incorrecta (Asegurar que esté bien diligenciada para dar continuidad).	NINGUNO
<b>2</b>	REMISIÓN DE HOJAS DE VIDA	Demora 3 días en el sistema (Asegurar que las personas remitidas cumplan con el perfil del cargo).	NINGUNO
<b>3</b>	INICIAR EL PROCESO	Buscar lugar donde realizar el proceso (CAJASAN, SENA, Oficinas de la empresa...), es complejo cuando es mucho personal.	PATIERO (A1), MECÁNICO-INSTRUMENTISTA-ELECTRICISTA- APAREJADOR-SOLDADOR (B4)
<b>4</b>	CITAR EL PERSONAL AL PROCESO	Demora por aprobación del campo a quien corresponda (Asegurar que asistan todos los remitidos al proceso).	NINGUNO
<b>5</b>	DILIGENCIAR LA TOTALIDAD DEL FORMATO DEL PROCESO	Explicación del todo el formato de selección: (Según el cargo) aumenta o disminuye el nivel de	ALGUNOS

Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

		complejidad en la explicación por parte de RRHH.	
<b>6</b>	DILIGENCIAR LA PRUEBA PSICOTÉCNICA	Explicación de la realización de la prueba: (Según el cargo) aumenta o disminuye el nivel de complejidad en la explicación por parte de RRHH.	PATIERO (A1), MECÁNICO-INSTRUMENTISTA-ELECTRICISTA- APAREJADOR-SOLDADOR (B4)
<b>7</b>	DILIGENCIAR LA PRUEBA TÉCNICA	Explicación de la realización de la prueba: (Según el cargo) aumenta o disminuye el nivel de complejidad en la explicación por parte de RRHH.	PATIERO (A1), MECÁNICO-INSTRUMENTISTA-ELECTRICISTA- APAREJADOR-SOLDADOR (B4)
<b>8</b>	ENTREVISTA DEL PERSONAL CON RRHH	Al atender más de 15 personas se dificulta en tiempos, ya que la entrevista debe realizarse con dedicación para conocer a los aspirantes al cargo.	TODOS
<b>9</b>	ENTREVISTA DEL PERSONAL CON EL ENTREVISTADOR TÉCNICO	Al atender más de 15 personas se dificulta en tiempos, ya que en la entrevista se evalúan los conceptos técnicos que tenga el personal sobre el cargo.	TODOS
<b>10</b>	ANÁLISIS Y ESTUDIO DE HOJAS DE VIDA	Tarea compleja de estudio de perfil, demora en la validación del estudio para el cargo.	TODOS MENOS: MECÁNICO-INSTRUMENTISTA-ELECTRICISTA- APAREJADOR-SOLDADOR(B4), MECÁNICO-INSTRUMENTISTA-ELECTRICISTA- APAREJADOR-SOLDADOR(D9) Y PATIERO (A1)
<b>11</b>	CALIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS	Demora de 1 a 2 días dependiendo la cantidad del personal que se presentó en las pruebas. Recordemos que muchos ya tienen conocimientos de las pruebas por su desactualización.	NINGUNO
<b>12</b>	ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CONOCIMIENTO, PRIORIZANDO ÁREAS DE INFLUENCIA	Demora 1 día.	NINGUNO
<b>13</b>	ESCOGER EL PERSONAL IDÓNEO	Según la calificación de las pruebas asignadas, área de influencia y la validación si cumple con el perfil (ANEXO	PATIERO (A1), MECÁNICO-INSTRUMENTISTA-ELECTRICISTA- APAREJADOR-SOLDADOR (B4)

Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

		22 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS CONTRATO MANTENIMIENTO Y OPERACIÓN) se asigna el personal para envía a exámenes. (CRITERIO DE SELECCIÓN)	
<b>14</b>	REMISIÓN A EXÁMENES	Se realizan todos los exámenes que el cliente requiera. Demora 1 día	NINGUNO
<b>15</b>	ENTREGA DE APTITUD MÉDICA	Si la persona no está apta para la realización de actividades con referente al cargo, INICIAMOS CON LA ACTIVIDAD #10 SI NO #2.	TODOS
<b>16</b>	ORGANIZACIÓN DE DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA CONTRATACIÓN	Demora en que el personal haga entrega de TODA LA DOCUMENTACIÓN que se requiere para completar la hoja de vida para la empresa.	TODOS
<b>17</b>	PRUEBA DE CONDUCCIÓN (SI EL CARGO LO REQUIERE)	Se realiza días antes del ingreso, en caso de no aprobar no se le asigna vehículo, si no se INICIA CON LA ACTIVIDAD #2.	TODOS
<b>18</b>	PLANEACIÓN DE INDUCCIÓN (CITAR EL PERSONAL A INGRESO)	Se realiza la inducción y/o reinducción del personal para cargo de las vacantes. Demora 1 día.	TODOS

TABLA 2. Diagnóstico porcentual del estado actual de los cargos que presentan fallas.

CARGOS QUE		
ACTIVIDAD	PRESENTAN FALLAS	FUNCIONA
1	NINGUNO	100%
2	NINGUNO	100%
3	ALGUNOS	80%
4	NINGUNO	100%
5	ALGUNOS	75%
6	ALGUNOS	40%
7	ALGUNOS	40%
8	TODOS	50%
9	TODOS	50%
10	ALGUNOS	50%
11	NINGUNO	100%
12	NINGUNO	100%
13	ALGUNOS	50%

Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

14	NINGUNO	100%
15	TODOS	50%
16	TODOS	60%
17	TODOS	60%
18	NINGUNO	100%

TABLA 3. Análisis porcentual del estado actual de los cargos que presentan fallas.

CARGOS CON FALLAS	PORCENTAJE
NINGUNO	38,89%
ALGUNOS	33,33%
TODOS	27,78%
<b>PROCESO DE SELCCIÓN</b>	<b>100%</b>

Figura 5. Diagnóstico porcentual del estado actual de los cargos que presentan fallas.

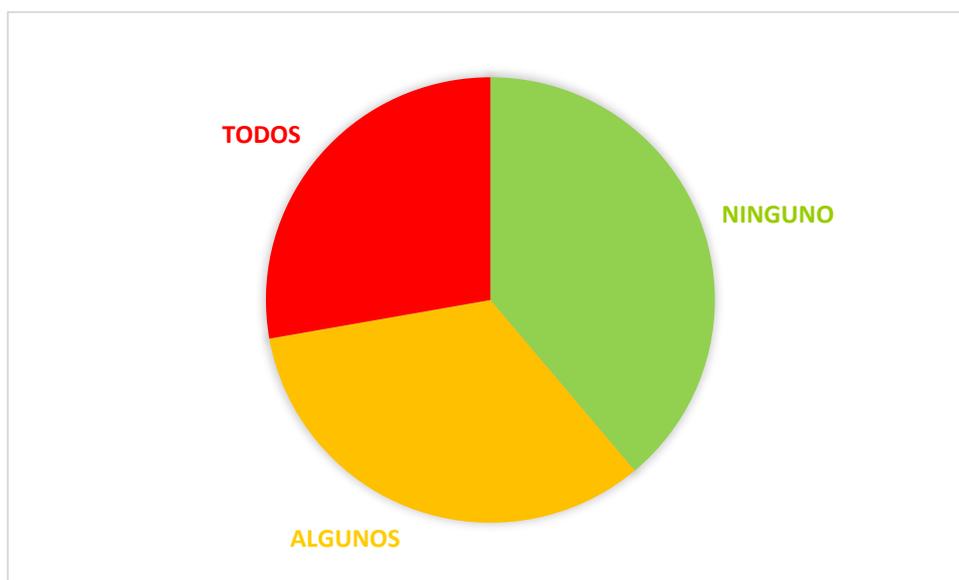


Figura 2. Imagen de los procesos de selección para cargos de categoría (B4).

Lugar: Cantagallo – Santander

Fecha: 6 de septiembre del 2019

## Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa



Figura 3. Imagen de los procesos de selección para cargos de categoría (B4).

Lugar: Cantagallo – Santander.

Fecha: 17 de septiembre del 2019



## Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

Figura 4. *Imagen de los procesos de selección para cargos con perfil profesional.*

*Lugar: Sabana de Torres – Santander*

*Fecha: 3 de diciembre del 2019*



**2. Identificar las fortalezas y debilidades en la práctica del proceso de selección (reclutamiento) que se llevan a cabo en la empresa:**

Fortalezas:

- Con mucha experiencia en los conocimientos en los procesos de selección y contratación de personal.
- Políticas y procedimientos establecidos por los Directivos de RRHH.
- Todas las personas que conforman el equipo están motivados a la mejora.
- Equipo enfocado en mantener relaciones positivas entre los trabajadores.
- Baja conflictividad Laboral.
- Buen clima laboral en la organización.
- Alcanza la mayor eficiencia de cada uno de nuestros empleados.

Oportunidades:

- Competencia Laboral.
- Implementación de nuevos métodos para los procesos de selección.
- Capacitar al personal del área de Recursos humanos de la empresa de una forma periódica.
- Actualización de los formatos de entrevistas de Recursos Humanos en la organización.
- Conseguir las condiciones de trabajo más favorables para nuestros colaboradores.

## Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

### Debilidades:

- No implementación de planes de mejora a los procesos de selección para los diferentes cargos.
- Contratación de personal no idóneo para los puestos.
- Falta de capacitación y desarrollo, para el área de RRHH.
- Métodos de evaluación desactualizados tales como pruebas técnica y psicotécnica.

### Amenazas:

- Revelar información confidencial de los procesos de selección de la empresa a la competencia.
- Baja competencia Laboral.
- Falta de personal idóneo o calificado.
- Insensibilidad ante problemáticas de los empleados.
- Accidentes laborales por la aceptación de personal no calificado

## Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

Figura 6. *Diagrama FODA.*



**3. Formular un plan que apoye la estructura actual del modelo de la fase de selección del personal de la organización.**

Desarrollar el plan de mejora se muestra de la siguiente manera:

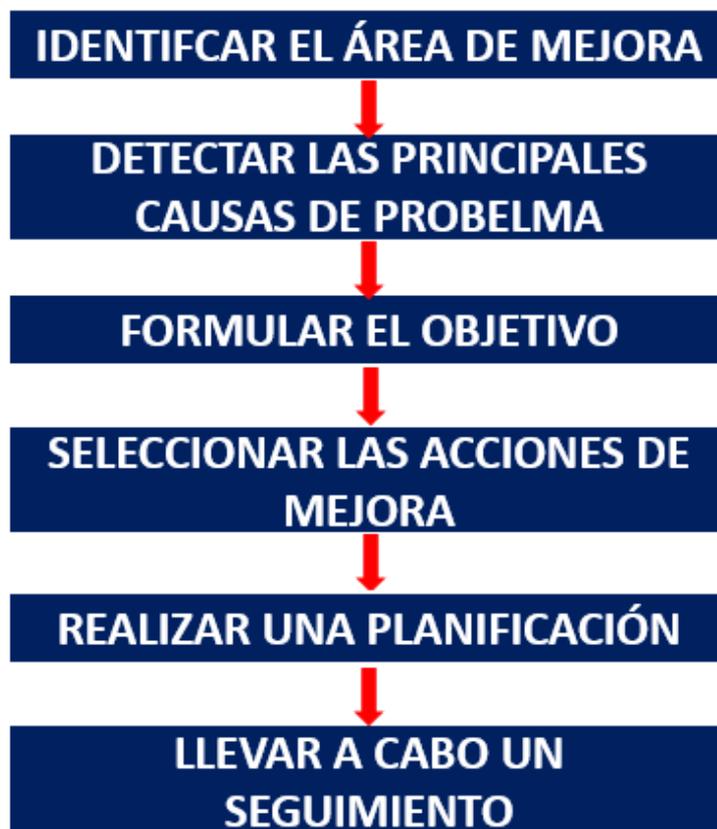


Figura 7. *Plan de mejora.*

*Fuente: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.*

**1) IDENTIFICAR EL ÁREA DE MEJORA:**

Teniendo en cuenta el diagnóstico anteriormente demostrado (TABLA 4: Diagnóstico porcentual del estado actual de los cargos que presentan fallas y FIGURA 10: FODA), se establece que se conoce las principales fortalezas y debilidades en relación al proceso de selección y que por ende ya se tiene claridad de la zona que será tratada al saber en qué estado se encuentra.

## 2) DETECTAR LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA:

Para analizar a mayor profundidad el problema que se presenta en los procesos de selección se utilizarán herramientas tales como: Diagrama ISHIKAWA (FIGURA 1. Diagrama: Causa – Efecto) y Diagrama 5W que se muestra a continuación.

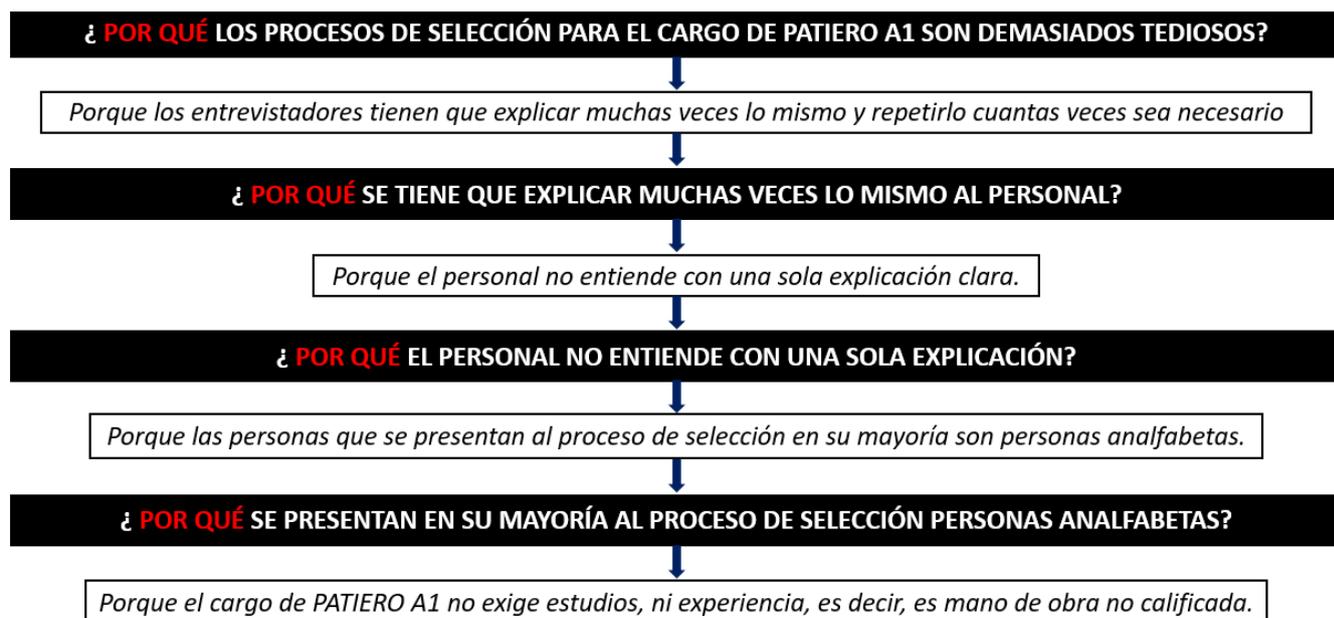


Figura 8. Diagrama 5 W.

Fuente: Autor.

El presente diagrama revela la situación que se presenta actualmente para los cargos: PATIERO A1, AYUDANTE TÉCNICO DE MECÁNICA B4, AYUDANTE TÉCNICO DE SOLDADURA B4, AYUDANTE TÉCNICO INSTRUMENTISTA B4, AYUDANTE TÉCNICO DE ELECTRICIDAD B4, APAREJADOR DE CARGA B4 Y SERVICIOS GENERALES, lo reducimos con el cargo que presenta este evento con mayor frecuencia, sabiendo ya, que esto aplica para los cargos ya mencionados.

## Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

- **RESULTADO:**

Cambiar o modificar los métodos de evaluación para ese cargo y/o todos los cargos que presenten situaciones problemáticas como las anteriormente mencionadas, se sugiere que los procesos de selección para esos cargos, se realicen de forma didáctica, sin dejar atrás el conocimiento básico de seguridad en el entorno laboral que es lo que prima. Realizando las actividades de participación lúdica se puede evaluar la iniciativa del personal y el buen comportamiento que tengan los integrantes que quieren ser parte del proceso.

### **3) FORMULAR EL OBJETIVO:**

Ya teniendo claridad de las principales áreas de mejora y las causas del problema, se han de formular los objetivos donde se fija el período de tiempo para su alcance.

El plan de mejora para la fase del proceso de selección tiene como finalidad modificar y apoyar las actividades ya establecidas en el proceso de selección actual en la empresa Mecánicos Asociados S.A.S., para que estas se puedan ejecutar de una mejor manera donde los cambios sean notorios y arroje resultados positivos que beneficien los procedimientos.

Así mismo deben cumplir las siguientes características:

- Ser realistas: El plan de mejoramiento tiene un grado alto de posibilidad de cumplimiento, ya que las sugerencias de modificaciones son alcanzables.
- Acotados: El tiempo para la realización del proyecto es de 4 meses el cual cumple con el cronograma establecidos por la universidad y grado de cumplimiento se desarrollará conforme avancen los tiempos del cronograma establecido.
- Flexibles: Los cambios que presenta el plan de mejoramiento son susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial.

## Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

- **Comprensibles:** Al entender las funciones de cualquier agente implicado se puede entender qué es lo que se pretende conseguir el plan de mejoramiento para los procesos de selección.
- **Obligatorios:** El monitoreo obligatorio del plan de mejoramiento ayuda a que exista voluntad de alcanzarlos, y ya una vez alcanzados hacer lo necesario para su consecución será la tarea para mantener el buen nivel en los procedimientos de los procesos de selección de la empresa Mecánicos Asociados S.A.S.

### **4) SELECCIONAR LAS ACCIONES DE MEJORA:**

En la empresa Mecánicos Asociados S.A.S. se realizan algunos procesos de selección de una forma que no es la más adecuada. El proyecto sugiere una lluvia de ideas formulada a continuación:

1. La actualización de todas las pruebas técnicas que se realizan para los diferentes cargos, existe evidencia de que el personal que asiste a los procesos de selección conoce las pruebas, al esto ser así, no se toma la prueba como soporte de conocimiento para el personal aspirante al cargo.
2. No aplicar la misma prueba psicotécnica para el cargo de “PATIERO A1 o SERVICIOS GENERALES”, ya que, las personas que se presentan a ese proceso de selección no están en igualdad de condiciones a las de los otros cargos, existe evidencia de que el personal que se presentan al proceso de selección en su gran mayoría tienen problemas de analfabetismo, y la prueba psicotécnica está estructurada con 90 preguntas más a una prueba técnica de 10 preguntas redactadas de una forma que se les hace difícil responderlas.
3. Corregir el formato de respuestas de la prueba psicotécnica, ya que, presenta problemas en la numeración de repuestas, agregar la fecha de nacimiento y profesión de la persona; esta

## Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

información, se requiere para añadirlo al programa que analiza, estudia y arroja el resultado de la prueba.

4. Capacitar al personal entrevistador periódicamente, ya que, se utiliza el mismo método de entrevista, con las mismas condiciones, para todos los cargos.
5. Tener segundas y terceras opciones del personal, porque si no llega ser así se generaría un reproceso de selección sabiendo ya, que la primera opción no aprobó los exámenes médicos o la seguridad física.

### 5) REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN:

Para la realización de todas las acciones de mejora, se tendrá en cuenta cada una de las sugerencias establecidas y cada una serán evaluadas por los siguientes indicadores:

- ❖ Dificultad de la implantación: La dificultad de implantación se presenta en una acción de mejora, esta, llega a determinar la consecución, o no, del mismo. Se procederá a priorizarlas de menor a mayor grado de dificultad.

<b>DIFICULTAD</b>			
<b>1. MUCHA</b>	<b>2. BASTANTE</b>	<b>3. POCA</b>	<b>4. NINGUNA</b>

- ❖ Plazo de implantación: Es importante tener en cuenta que, en las acciones de mejora, existe un alcance que está totalmente definido y no suponen un esfuerzo excesivo para su realización de forma inmediata o a corto plazo. Por otro lado, existirán acciones de modificaciones que necesiten la realización de actividades previas o de un mayor tiempo de implantación.

<b>PLAZO</b>			
<b>1. LARGO</b>	<b>2. MEDIO</b>	<b>3. CORTO</b>	<b>4. INMEDIATO</b>

- ❖ Impacto en la organización: Se define como impacto, el resultado de la actuación a implantar, medido a través del grado de mejora conseguido (un cambio radical tiene un impacto mucho mayor que pequeños cambios continuos). Es importante también tener en cuenta el grado de despliegue al que afecta la medida. Si ésta afecta a varias titulaciones su impacto será mayor y la prioridad también deberá serlo.

<b>IMPACTO</b>			
<b>1. NINGUNO</b>	<b>2. POCO</b>	<b>3. BASTANTE</b>	<b>4. MUCHO</b>

A continuación, se presenta una tabla que servirá como herramienta a la hora de establecer una priorización en las acciones de mejora identificadas anteriormente. Una vez establecidas las puntuaciones de cada factor se establecerá la suma de las mismas, lo que servirá de orientación para identificar como prioritarias aquellas que tengan una mayor puntuación total.

Nº	ACCIONES DE MEJORA	DIFICULTAD	PLAZO	IMPACTO	PRIORIZACIÓN
1	Actualización de las pruebas técnicas	3	3	4	10 = <b>2º</b>
2	Cambiar la prueba psicotécnica tradicional a los PATIEROS (A1), SERVICIOS GENERALES, entre otros.	2	2	4	8 = <b>3º</b>
3	Corregir el formato de respuesta de la prueba psicotécnica	4	4	3	11 = <b>1º</b>
4	Capacitaciones periódicas a los entrevistadores	2	1	4	7 = <b>4º</b>
5	Optar por segundas y terceras opciones de selección para evitar un reproceso	4	4	3	11 = <b>1º</b>

**TABLA 4.** Planificación de orden de prioridades.

**FUENTE:** *Propia del autor.*

Según lo anterior, se puede apreciar el orden en el cual se priorizan las actividades en que serán ejecutadas como acciones del plan de mejoramiento para los procesos de selección de la organización; teniendo en cuenta esto, “Corregir el formato de respuesta de la prueba psicotécnica” y “Optar por segundas y terceras opciones de selección para evitar un reproceso” son las acciones que encabezan la lista para ejecutarlas.

### 6) LLEVAR A CABO UN SEGUIMIENTO:

Continuamos con la elaboración de un cronograma para el seguimiento de las acciones de mejora. En él, se verán de forma organizada las prioridades con los plazos establecidos para el desarrollo de las mismas. Según lo evidenciado en la “TABLA 4: Planificación de orden de prioridades” en el cronograma de monitoreo de acciones se verán 5 de ellas vigiladas, para que estas se cumplan en los tiempos establecidos.

Selección de acciones de mejora:

<b>ÁREA DE MEJORA Nº 1: PRUEBAS TÉCNICAS</b>	
<b>Descripción del problema:</b>	Existe evidencia de que el personal que asiste a los procesos de selección tiene conocimiento de las preguntas de las pruebas técnicas, al esto ser así, no se toma la prueba como soporte de conocimiento para el personal aspirante al cargo.
<b>Causas que provocan el problema:</b>	La desactualización de las pruebas técnicas para los diferentes cargos.
<b>Objetivo a conseguir:</b>	Actualizar todas las pruebas técnicas para los diferentes cargos.
<b>Acciones de mejora:</b>	Recopilación a través de una base de datos, que se encargue de clasificar las diferentes pruebas existentes.
<b>Beneficios esperados:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Genera un soporte de valide el conocimiento de los aspirantes al cargo.</li><li>- Se puede medir el nivel de conocimiento de los colaboradores.</li><li>- La actualización ayuda en el nivel de rendimiento en cuanto a las competencias por persona.</li></ul>

**TABLA 5.** Área de mejora N° 1.

**FUENTE:** *Propia del autor.*

<b>ÁREA DE MEJORA N° 2: PRUEBA PSICOTÉCNICA</b>	
<b>Descripción del problema:</b>	Dificultad de realización del formato de proceso de selección para los cargos de “PATIERO A1, SERVICIOS GENERALES o B4”, existe evidencia de que el personal que se presentan al proceso de selección en su gran mayoría tienen problemas de analfabetismo, lo cual se les hace compleja diligenciarla.
<b>Causas que provocan el problema:</b>	Dificultad que presenta el personal.
<b>Objetivo a conseguir:</b>	Eliminar la prueba psicotécnica escrita para los cargos de PATIERO A1, SERVICIOS GENERALES o B4.
<b>Acciones de mejora:</b>	Buscar nuevas alternativas de evaluación que ayuden a que a establecer de manera cualitativa las competencias interpersonales de los aspirantes en esos cargos.
<b>Beneficios esperados:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agiliza el trabajo de los entrevistadores.</li> <li>- No se tendría que dar un asesoramiento y/o acompañamiento al personal para diligenciar las 90 preguntas de la prueba.</li> <li>- Al tener un contacto directo se puede dar un concepto de los rasgos de la personalidad, aptitudes específicas, capacidades laborales, intereses, inteligencia y valores personales de los aspirantes a los cargos.</li> </ul>

**TABLA 6.** Área de mejora N° 2.

**FUENTE:** *Propia del autor.*

<b>ÁREA DE MEJORA N° 3: FORMATO DE RESPUESTA P. PSICOTÉCNICA Y FORMATOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b>	
<b>Descripción del problema:</b>	<p>La prueba psicotécnica presenta problemas en la numeración de repuestas, no tiene la fecha de nacimiento y profesión de la persona aspirante; esta información se requiere para añadirlo al programa que analiza, estudia y arroja el resultado de la prueba.</p> <p>Los formatos de para diligenciar el proceso de selección requieren ser modificados para así tener información exacta de datos personales que se necesitan saber del aspirante.</p>
<b>Causas que provocan el problema:</b>	Mal diseño de los formatos.
<b>Objetivo a conseguir:</b>	Actualizar los formatos, el de respuesta de la prueba psicotécnica y el de entrevista.
<b>Acciones de mejora:</b>	Modificar los formatos, el de respuesta de la prueba psicotécnica y el de entrevista.

Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

<b>Beneficios esperados:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad por parte de los aspirantes a la hora de responder a prueba.</li> <li>- Facilidad de ejecución del estudio de la prueba.</li> <li>- Información a la mano para añadir al sistema que establece el resultado de la evaluación.</li> </ul>
------------------------------	---

**TABLA 7.** Área de mejora N° 3.

**FUENTE:** Propia del autor.

<b>ÁREA DE MEJORA N° 4: MÉTODO DE ENTREVISTA</b>	
<b>Descripción del problema:</b>	Se utiliza el mismo método de entrevista, con las mismas condiciones para todos los cargos.
<b>Causas que provocan el problema:</b>	No capacitar el personal entrevistador.
<b>Objetivo a conseguir:</b>	Iniciar capacitaciones periódicas que ayuden al cambio de la metodología de entrevista.
<b>Acciones de mejora:</b>	Concientizar a la organización de la importancia de las capacitaciones a los entrevistadores.
<b>Beneficios esperados:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir nuevas metodologías de entrevistas.</li> <li>- Tener un contacto más directo con el personal aspirante al cargo.</li> </ul>

**TABLA 8.** Área de mejora N° 4.

**FUENTE:** Propia del autor.

<b>ÁREA DE MEJORA N° 5: MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	
<b>Descripción del problema:</b>	Se generan reprocesos cuando los resultados del concepto médico salen no aptos, entonces se inicia otro proceso de selección nuevamente.
<b>Causas que provocan el problema:</b>	No tener segundas y terceras oportunidades del mismo cargo.
<b>Objetivo a conseguir:</b>	Plasmar segundas y terceras opciones de aspirantes para cualquier cargo y así, no generar el reinicio de otro proceso de selección.
<b>Acciones de mejora:</b>	El día del proceso de selección escoger segundas y terceras opciones, para dar uso en caso tal de ser necesario.
<b>Beneficios esperados:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elimina reprocesos de selección.</li> <li>- Agiliza un proceso que puede llegar a ser tardío.</li> <li>- Establece mejor un control del personal idóneo aspirante.</li> <li>- Da oportunidad a las personas que asistieron al primero proceso a que sean tenidas en cuenta en caso tal de ser necesario.</li> </ul>

## Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

A continuación, se muestra el resultado de las alternativas que arroja el plan de mejora para la ejecución de los procesos de selección. Cabe resaltar que los tiempos para la realización de la propuesta se establecen con el inicio del año 2020.

PLAN DE MEJORA						
ACCIONES DE MEJORA	TAREAS A DESARROLLAR	RESPONSABLES DE TAREAS	TIEMPOS	RECURSOS NECESARIOS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO
<b>1. Actualización de las pruebas a través de una Recopilación de base de datos, que se encargue de clasificar las diferentes pruebas existentes.</b>	Listado de los diferentes cargos.	Equipo RRHH de la organización	30 días	Recurso humano necesario	Check - List de las pruebas técnicas. Actualización de la totalidad de pruebas	Auditores, líderes y asesores de RRHH.
	Identificar las pruebas técnicas existentes.					
	Recopilar las pruebas.					
	Entregar pruebas a los líderes encargados.					
	Actualización o modificación de las preguntas de las pruebas.					
<b>2. Buscar nuevas alternativas de evaluación que ayuden a que a establecer de manera cualitativa las competencias interpersonales de los aspirantes en esos cargos.</b>	Conocer el proceso de selección.	Equipo RRHH de la organización	10 días	Recurso humano necesario, listado de características comportamentales	Capacitaciones para los nuevos métodos de calificación	Capacitadores
	Saber las zonas que necesiten cambios.					
	Investigar nuevas alternativas de evacuación.					
	Analizar cuáles son las más apropiadas					
	Generar un nuevo proceso de selección para esos cargo críticos					
<b>3. Modificar el formato de respuesta de la prueba psicotécnica.</b>	Conocer la estructura	Equipo RRHH de la organización	12 horas	Recurso humano y autorización por parte de SIG	Formatos de la pruebas psicotécnicas	Líderes de RRHH
	Indicar la información importante					
	modificación del formato					
	actualización y entrega del formato.					
<b>4. Concientizar a la organización de la importancia de las capacitaciones a los entrevistadores.</b>	Conocer el proceso de selección.	Equipo RRHH de la organización	1 hora	Personal capacitado en el tema en específico.	Tiempos de ejecución de las entrevistas.	Líderes de RRHH
	Realizar un estudio de fallas en las entrevistas.					
	Clasificar los tipos de entrevistas.					
	Capacitar al personal entrevistador.					

Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

<p><b>5. Escoger segundas y terceras opciones, para dar uso en caso tal de ser necesario.</b></p>	Realizar el proceso de selección.	<p>Equipo RRHH de la organización</p>	<p>1 hora</p>	<p>Personal entrevistador</p>	<p>Lista de asistencia a los procesos de selección</p>	<p>Líderes de RRHH</p>
	Evaluar a los posibles candidatos.					
	Determinar quién continúa con el proceso.					
	Escoger segundas y terceras opciones según el desempeño en las pruebas y entrevistas, en caso tal de ser necesario.					

## 5. Conclusiones

Durante el transcurso de la realización de la propuesta se logró evidenciar las falencias del proceso de selección empleado para los diferentes cargos, se evidenció la falta de equidad a la hora de entrevistar y evaluar a los diferentes aspirantes destinados para los cargos a ocupar.

El no capacitar el personal que realizan los procesos de selección (entrevistadores) conlleva a que el aspirante seleccionado para el cargo no sea el más eficiente para desempeñar sus labores, lo cual genera que los servicios que la compañía presta no sean los más óptimos.

Existen procedimientos nuevos que ayuda en la mejora de las actividades de selección.

La desactualización de las pruebas técnicas facilita a los aspirantes conocer las preguntas a resolver antes de llegar a dicha prueba, esto permite establecer que no funciona como un soporte de conocimiento e impide saber sus verdaderos conocimientos referentes al cargo.

Las conclusiones de la propuesta indican que el proceso de selección tiene demasiadas falencias a la hora de evaluar personal tanto a nivel psicotécnico como técnico, generando en si reprocesos de selección y tardanzas en la ejecución de la operación.

- ❖ El 27,78% de las actividades realizadas en un proceso de selección presentan problemas para todos los cargos y el 33,33% de las actividades presentan problemas en algunos cargos (Patiero A1, servicios generales, ayudante técnico B4).
- ❖ Se logró evidenciar las falencias del proceso de selección empleado para los diferentes cargos, la falta de equidad a la hora de entrevistar y evaluar a los diferentes aspirantes destinados para los cargos a ocupar.
- ❖ El alcance del plan de mejoramiento genera la posibilidad de establecer cambios en un tiempo relativamente corto, lo que permite arrojar resultados de una manera más rápida.

## **6. Recomendaciones**

Se recomienda hacer un llamado a la dirección administrativa de Recursos Humanos de la empresa Mecánicos Asociados S.A.S. – MASA STORK, para que tengan en cuenta la problemática que se presentan en los procesos de selección, ya que es evidente el déficit de capacitación por parte de los entrevistadores. Este déficit amplifica el porcentaje de error al momento de escoger el personal idóneo.

Se debe hacer un llamado para fortalecer los métodos y seguimientos de los procedimientos en cuanto al apoyo mínimo requerido que se les debe ofrecer a los entrevistadores para la buena ejecución de sus labores en el momento de contratar personal e identificar quien si cumple para el cargo requerido. También se deben promover actividades tales como charlas e inducciones para que este personal desempeñe su labor de manera correcta.

Se recomienda modificar los formatos de evaluación psicotécnicos aplicados actualmente a los cargos Patiero (A1), Servicios generales y Ayudante técnico (B4), ya que el nivel de estudios de estas personas impide la comprensión y realización de pruebas que se les está aplicando, y el cargo no lo requiere.

Se recomienda revisar todo el proceso de selección para realizar las mejoras en las falencias planteadas, de tal manera que genere la potencialización del capital humano que se requiere para la ejecución de las obras en el momento de prestar los servicios.

## 7. Referencias

Arias, J., Garces, L., & Lopez, Y. (2012). *PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS CONSTRUCTORA ALCON S.A.S.*

Aristizabal, L., Rojas, D., Renginfo, I., Nuñez, J., & Osorio, S. (2018). *PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN LA EMPRESA CMT COLOMBIA SAS*. Retrieved from <https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/001/697/1/REDI-FDA-2017-9.pdf>

Arriaga, R. (2010). *PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS APLICADO A PROFESORES-INVESTIGADORES DEL SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES DE OAXACA*. Retrieved from [http://jupiter.utm.mx/~tesis\\_dig/2242.pdf](http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/2242.pdf)

Calderon, I. (2016). *Propuesta de mejoramiento de los procesos de la gestion de talento humano en el SENA*. Retrieved from <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/7913/3/79424721.pdf>

Carolina, D., & Morales, M. (2018). *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO MEDIANTE LA METODOLOGÍA KAIZEN, A LA ACTIVIDAD DE RECEPCIÓN DE RECICLAJE PARTE DEL PROGRAMA DE AUTO SOSTENIMIENTO DE LA FUNDACIÓN DESAYUNITOS CREANDO HUELLA*. Retrieved from <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16062/1/PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO MEDIANTE LA METODOLOGÍA KAIZEN, A LA ACTIVIDAD DE RECEPCIÓN DE.pdf>

Ciclo PHVA | Gerencie.com. (n.d.), from <https://www.gerencie.com/ciclo-phva.html>

Como hacer un Proceso de reclutamiento y de selección de personal efectivo. (n.d.), from <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/09/como-hacer-un-proceso-de-reclutamiento-y-de-seleccion-de-personal-efectivo/>

## Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

Concepto de cargo - Definición en DeConceptos.com. (n.d.), from  
<https://deconceptos.com/ciencias-sociales/cargo>

Concepto de planificación - Definición, Significado y Qué es. (n.d.). from  
<https://definicion.de/planificacion/>

Concepto de postulante - Definición en DeConceptos.com. (n.d.), from  
<https://deconceptos.com/ciencias-sociales/postulante>

Congreso de la Republica de Colombia. (1986). *RESOLUCIÓN NUMERO 2013 JUNIO 6 DE 1986*. Retrieved from  
[https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/\\_files/200000044-d5dded6d62/Resolucion 2013 de 1986 Organizacion y Funcionamiento de Comites de higiene y SI.pdf](https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/_files/200000044-d5dded6d62/Resolucion%202013%20de%201986%20Organizacion%20y%20Funcionamiento%20de%20Comites%20de%20higiene%20y%20SI.pdf)

Congreso de la Republica de Colombia. (2006). *Ley 1010 de 2006*. Retrieved from  
[https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/\\_files/200000046-5aae95ba84/11010-06\\_acoso\\_laboral.pdf](https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/_files/200000046-5aae95ba84/11010-06_acoso_laboral.pdf)

Congreso de la Republica de Colombia. (2012a). *Decreto 2738 de 2012*. Retrieved from  
[https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/\\_files/200000039-96358972ef/decreto\\_2738\\_de\\_2012.pdf](https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/_files/200000039-96358972ef/decreto_2738_de_2012.pdf)

Congreso de la Republica de Colombia. (2012b). *Ley 1562 de 2012. Congreso de Republica de Colombia*. Retrieved from  
[https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/\\_files/200000040-2665c275c9/ley\\_1562\\_de\\_2012\\_Sistema\\_de\\_Riesgos\\_Laborales.pdf](https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/_files/200000040-2665c275c9/ley_1562_de_2012_Sistema_de_Riesgos_Laborales.pdf)

Coordenadas geográficas de Barrancabermeja, Colombia - Latitud y longitud. (n.d.). Retrieved September 19, 2019, from  
<https://www.geodatos.net/coordenadas/colombia/santander/barrancabermeja>

Definición de Controlar » Concepto en Definición ABC. (n.d.). Retrieved September

## Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

18, 2019, from <https://www.definicionabc.com/general/controlar.php>

Definición de Efectividad - Qué es y Concepto. (n.d.), from <https://definicion.mx/efectividad/>

Definición de entrevista - Qué es, Significado y Concepto. (n.d.), from <https://definicion.de/entrevista/>

Definición de Habilidad » Concepto en Definición ABC. (n.d.), from <https://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>

Definición de Proceso - Qué es y Concepto. (n.d.), from <https://definicion.mx/proceso/>

Empleo. (n.d.), from <https://conceptodefinicion.de/empleo/>

Garces, Y. (2018). *PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO AL CLIENTE AREA DE OPERACIONES EN COPROSEGUROS AGENCIA DE SEGUROS LTDA.*

Retrieved from <http://dspace.tdea.edu.co/bitstream/tda/373/1/PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO AL CLIENTE AREA DE.pdf>

Gonzalez, E. (2004). *PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA SERVIOPTICA LTDA.* Retrieved from <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis139.pdf>

Guerrero, L., & Ochoa, Y. (2013). *PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTION DE TALENTO HUMANO DE LA MIPYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO EN PASTO DURANTE EL PERIODO 2013.* Retrieved from <http://sired.udenar.edu.co/2507/1/89608.pdf>

Guzman, M. (2016). *Propuesta de un Plan de mejora para la línea de producción de la empresa de plásticos FILIPLAST SR.* Retrieved from <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/507>

Ibeas, C. (2013). *PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN*

## Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

*DE LA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.*

Retrieved from

<http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3433/tfm217.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ISO 9001 2015 Diferencias entre proceso y procedimiento. (n.d.), from

<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/>

Jaime, I., & Silva, M. (2014). *Propuesta de un modelo de mejora continua en el proceso de transporte, almacenamiento y disposición final del aluminio residual de la empresa Ecuapar en la elaboración de quemadores y planchas freidoras, basados en la integración de las normas ISO 9001 e*. Retrieved from

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7429/1/UPS-GT000722.pdf>

Marcela, D., & Arevalo, R. (2011). *DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA CREACIONES LAS DOS MM*. Retrieved from [https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS\\_6/Administracion\\_de\\_Empresas/16.pdf](https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/16.pdf)

Mejora continua - EcuRed. (n.d.), from [https://www.ecured.cu/Mejora\\_continua](https://www.ecured.cu/Mejora_continua)

METODOLOGIA CUALITATIVA. (n.d.), from

[http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/enfo\\_cuali.html](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuali.html)

Prada Reyes, A. (2011). *Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos*.

Retrieved from

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1623/T162.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Profesión - EcuRed. (n.d.), from <https://www.ecured.cu/Profesión>

Prueba técnica en procesos de selección de personal - GestioPolis. (n.d.), from

## Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

<https://www.gestiopolis.com/prueba-tecnica-en-procesos-de-seleccion-de-personal/>

Pruebas psicotécnicas: ¿Qué son?, ¿Qué miden?, ¿Dónde se emplean?... (n.d.), from <https://www.psicopol.com/pruebas-psicotecnicas>

Qué es la satisfacción al cliente | QuestionPro. (n.d.), from <https://www.questionpro.com/es/satisfaccion-al-cliente.html>

Reyes, O., & Almario, M. (2019). Barrancabermeja fue declarada Distrito Especial, y ¿ahora qué?, from Vanguardia.com website: <http://www.vanguardia.com/especiales-vanguardia/vanguardia/santander/barrancabermeja-fue-declarada-distrito-especial-y-ahora-que-848/>

Serna, L. (2016). *PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL SERVICIO DE TELEVISIÓN*. Retrieved from <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2814/Sernalizeth2016.pdf?sequence=1>

Significado de Eficacia. (n.d.), from <https://significado.net/eficacia/>

Significado de Eficiencia (Qué es, Concepto y Definición) - Significados. (n.d.), from <https://www.significados.com/eficiencia/>

Significado de Liderazgo (Qué es, Concepto y Definición) - Significados. (n.d.), from <https://www.significados.com/liderazgo/>

Significado de Recursos humanos (Qué son, Concepto y Definición) - Significados. (n.d.), from <https://www.significados.com/recursos-humanos/>

Sistemas de Gestión Normalizados | THINK&SELL. (n.d.), from <https://thinkandsell.com/servicios/consultoria/software-y-sistemas/sistemas-de-gestion-normalizados/>

Stork. (2019). Acerca de Stork - Stork - ES, from <https://jobs.stork.com/es/acerca-de-stork/>

Plan de mejoramiento para los procesos de selección de Masa

Vega, J., Juan, A., & Zabaleta, P. M. (2007). *PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA EMPRESA GASEOSAS LUX S.A.* Retrieved from <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3128/11992011.pdf?sequence=1>