

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO
EN LA EMPRESA METROGAS DE COLOMBIA S.A. E.S.P.**

**MARÍA CRISTINA TORO CÁCERES
ID 255678**

**Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Ingenierías
Facultad de Ingeniería Industrial
Bucaramanga
2018**

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA
EMPRESA METROGAS DE COLOMBIA S.A. E.S.P.**

**María Cristina Toro Cáceres
ID: 255678**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:
INGENIERA INDUSTRIAL**

**Director del Proyecto:
MSc. Lupita Serrano Gómez**

**Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga
Escuela de Ingenierías
Facultad de Ingeniería Industrial
Bucaramanga
2018**

Copyright © 2018 por MARIA CRISTINA TORO CÁCERES. Todos los derechos reservados.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	11
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	13
2. ANTECEDENTES.....	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
5. OBJETIVOS	19
5.1 Objetivo General	19
5.2 Objetivos Específicos.....	19
6. MARCO TEORICO.....	20
7. DISEÑO METODOLÓGICO	28
8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	29
8.1 Diagnóstico de los procesos del área de Talento Humano	29
8.2 Actualización de los manuales de funciones y perfiles de cargo	36
8.3 Acciones de mejora para el reclutamiento y selección de personal	40
8.4 Seguimiento y control a las acciones de mejora.....	46
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
10. REFERENCIAS	53
ANEXOS.....	54

Lista de tablas

Tabla 1. Índice de Rotación.....	31
Tabla 2. Tiempo de Selección	32
Tabla 3. Costo de Selección	34
Tabla 4. Cociente de Selección	35
Tabla 5. Indicador rotación de personal con mejora.	46
Tabla 6. Costo de selección con mejora.	47
Tabla 7. Tiempo de Selección con mejora.	49

Lista de gráficos

Gráfico 1. Índice de Rotación de Personal	31
Gráfico 2. Tiempo de Selección (Horas).....	33
Gráfico 3. Costo de Selección	34
Gráfico 4. Cociente de Selección	35
Gráfico 5. Indicador rotación de personal con mejora.	47
Gráfico 6. Costo de selección con mejora.	48
Gráfico 7. Tiempo de Selección con mejora.	49

Lista de Figuras

Figura 1. Propuesta de Mejora	40
Figura 3. Abrir la hoja de respuestas	43
Figura 4. Copiar y pegar las respuestas en el validador	44
Figura 5. Revisar que no existan errores	44
Figura 6. Obtención del perfil de la persona	45
Figura 7. Informe Perfil de Aspirante.....	45

Lista de Diagramas

Diagrama 1. Procedimiento propuesta de Mejora	42
---	----

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA METROGAS DE COLOMBIA S.A. E.S.P.

AUTOR(ES): María Cristina Toro Cáceres

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): MSc. Lupita Serrano Gómez

RESUMEN

El objetivo principal de este proyecto desarrollado en la empresa Metrogas de Colombia S.A E.S.P ubicada en Floridablanca, Santander, y encargada de prestar el servicio de distribución y comercialización de Gas Natural en diferentes municipios del país, es mejorar los procesos en el área de talento humano haciéndolos más eficientes y de mejor calidad, al disminuir costos y tiempos en las etapas de reclutamiento y selección de personal. Para el desarrollo de esta práctica lo primero que se realizó fue un diagnóstico del área con la creación de indicadores tales como: índice de rotación de personal, costo de selección, tiempo de selección y cociente de selección, una vez realizado el cálculo de estos indicadores se determinó que existían falencias en el proceso que lo hacían poco eficiente, por lo que se buscaron acciones de mejora para mitigar dichas falencias. Lo siguiente que se realizó fue la actualización de los manuales de funciones y perfiles para los 74 cargos existentes en la empresa, con el fin de reducir el porcentaje del índice de rotación al dejar completamente establecidas las funciones, los conocimientos y habilidades con las que se debe contar para el buen ejercicio del mismo. Mediante el uso de las herramientas G-Suite se creó un formulario con el test 16PF de selección de personal que permitió la disminución de los tiempos y costos del proceso y también convirtió el proceso en uno más preciso con la eliminación de los errores humanos que se podían presentar en la digitación. Finalmente, la implementación de cada una de estas acciones de mejora hizo que los procesos se hicieran más efectivos en su ejecución.

PALABRAS CLAVE:

Talento Humano, Reclutamiento, Selección, Mejoramiento, Metrogas S.A.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: IMPROVEMENT OF THE PROCESSES OF THE HUMAN TALENT AREA IN THE METROGAS COMPANY OF COLOMBIA S.A. E.S.P.

AUTHOR(S): María Cristina Toro Cáceres

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: MSc. Lupita Serrano Gómez

ABSTRACT

The main objective of this project developed in the company Metrogas de Colombia SA ESP located in Floridablanca, Santander, and responsible for providing the service of distribution and marketing of Natural Gas in different municipalities of the country, is to improve processes in the area of human talent making them more efficient and of better quality, by reducing costs and times in the recruitment and selection of personnel. For the development of this practice the first thing that was carried out was a diagnosis of the area with the creation of indicators such as: index of staff turnover, cost of selection, time of selection and selection quotient, once the calculation of these indicators was done It was determined that there were shortcomings in the process that made it inefficient, so that improvement actions were sought to mitigate these shortcomings. The next thing that was carried out was the updating of the functions and profiles manuals for the 74 existing positions in the company, in order to reduce the percentage of the rotation index by leaving completely established the functions, knowledge and skills with which must count for the proper exercise of it. Through the use of the G-Suite tools, a form was created with the 16PF personnel selection test that allowed for the reduction of process times and costs and also converted the process into a more precise one with the elimination of human errors, they could present at the fingering. Finally, the implementation of each of these improvement actions made the processes more effective in their execution.

KEYWORDS:

Human Talent, Recruitment, Selection, Improvement, Metrogas S.A

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Las personas son el capital más importante en una empresa, lo que hace que la integración de personal sea una función decisiva que bien puede determinar el éxito o el fracaso. La integración de personal se define como los procesos que intervienen para cubrir y mantener los cargos en la estructura de la organización; se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles, reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar o desarrollar a los candidatos y ocupantes para que cumplan con sus tareas de manera efectiva. (Koontz, et, 2012).

El área encargada de desarrollar estas funciones en la empresa es Talento Humano, por lo que es absolutamente necesario que esta área se encuentre a la vanguardia de las realidades, los requerimientos y cambios en materia de personal; lo cual se puede lograr mediante el mejoramiento de todas las acciones diarias en los procesos que desde allí se gestionan en la compañía.

Es por esto, que el objetivo principal de este proyecto es mejorar los procesos en el área de talento humano de la empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P, haciéndolos más eficientes y de mejor calidad, al disminuir costos y tiempos en las etapas de reclutamiento y selección de personal. Para lograr este propósito, es indispensable partir de un diagnóstico de los procesos del área de tal forma que se identifiquen los problemas actuales a los que se enfrentan y que se podrán determinar mediante la creación de

indicadores en términos de eficiencia, costos, tiempos y calidad.

Luego, es necesario realizar la actualización de los 74 manuales de funciones y perfiles de cargo existentes en la empresa, utilizando los conocimientos de tal forma que respondan a las competencias requeridas del entorno y específicas de la empresa, con esto, las personas tienen mayor conocimiento de sus cargos y pueden desempeñar con más confianza y eficiencia sus roles, funciones y actividades, de igual manera permite que el proceso de selección sea más eficiente y menos sesgado, al tener total claridad de cuál es el perfil que se solicita; consecuentemente, se puede evidenciar una óptima rotación de personal, debido a que quedan totalmente establecidas las funciones de cada trabajador, al igual que las habilidades y competencias necesarias para el adecuado desempeño de las mismas, lo que permite a la empresa capacitar y seleccionar a los aspirantes.

Una vez realizado esto se plantea el uso de las herramientas G-Suite mediante la creación del Test 16PF de forma digital que permitirá la reducción de los costos y el tiempo empleado en la selección de personal; de igual manera se obtendrán resultados más precisos debido a que se mitiga el riesgo del error humano.

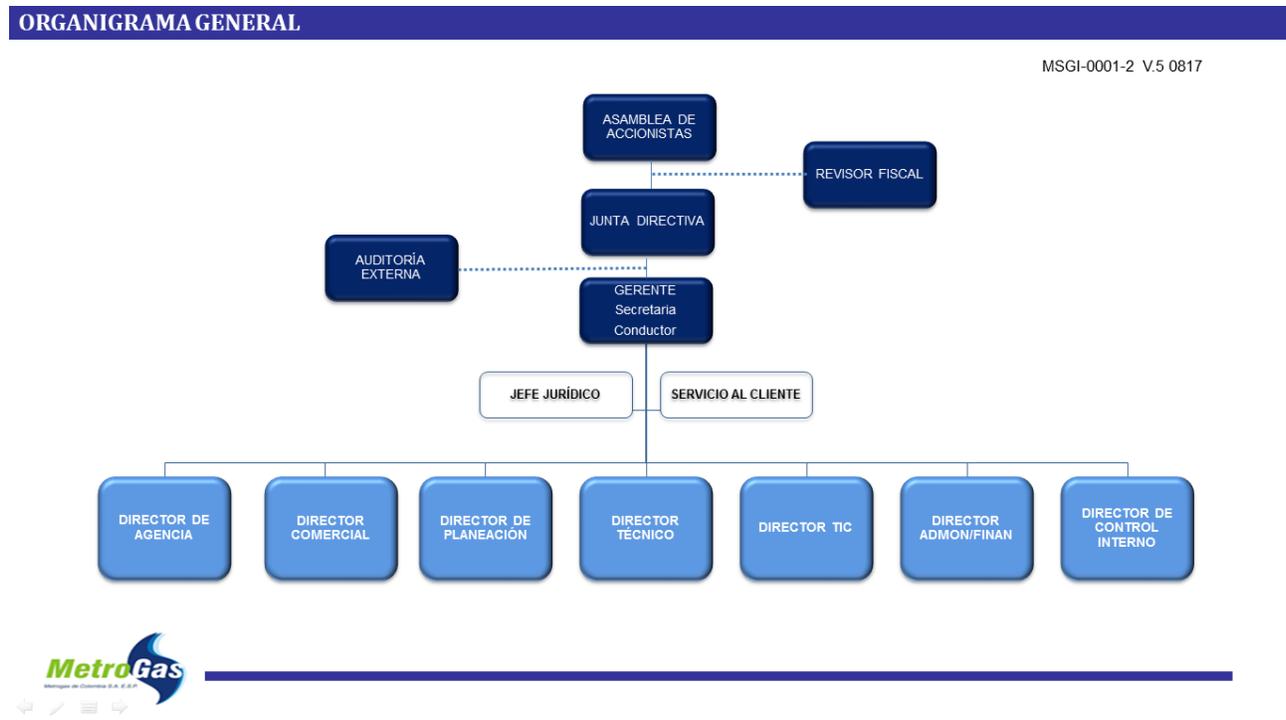
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

METROGAS S.A E.S.P. es una empresa dedicada a prestar un excelente servicio público de Gas domiciliario, brindando respaldo, seguridad y calidad de vida a todos sus clientes (Metrogas S.A E.S.P, s.f.). La empresa cuenta con sedes de trabajo en San Gil, Ocaña y Floridablanca, siendo esta última la principal, ubicada en la Calle 31ª # 26-15 Centro empresarial La Florida, oficina 504.

Entre los servicios que ofrece la empresa se encuentran asesoría técnica y financiera a sus clientes en la optimización, eficiencia y rentabilidad; que se obtiene en el buen uso de la energía, distribución y comercialización de gas natural, instalación de tubería de redes externas e internas, instalación de medidores y reguladores de presión de gas natural, reparación y modificación de instalaciones de gas en sus clientes, instalación de gas domésticos y artefactos que operen con gas natural, distribución y comercialización de gas natural vehicular.

Actualmente la empresa atiende los mercados de Gas Natural domiciliario, industrial, comercial, oficial y gas natural vehicular comprimido en los municipios de Floridablanca, Girón, Piedecuesta, Ocaña, Rio de Oro, Morrison, Los Ángeles, El Marques, San Gil, Paramo, Curiti, Villanueva, Valle de San José, Pinchote y Socorro, y para el adecuado desarrollo de las operaciones que esto conlleva, la empresa cuenta actualmente con 184 trabajadores, con aproximadamente 74 cargos, distribuidos en 6 grandes procesos: técnico, comercial, control interno, administrativa y financiera, tic y planeación; como se puede observar en la ilustración.

Ilustración 1. Estructura Organizacional METROGAS S.A E.S.P



Fuente: Metrogas S.A E.S.P

El área responsable de llevar el control del personal necesario para el excelente desarrollo de las tareas es Talento Humano, donde su función principal es planificar, coordinar, controlar y ejecutar políticas, programas y actividades que contribuyan al crecimiento y desarrollo integral del talento humano, mediante la implementación de un sistema de gestión que garantice un clima organizacional propicio y asegure el logro de los objetivos organizacionales.

Reseña histórica

Constituida en 1981 como Empresa Metropolitana de Distribución de Gas Floridablanca y demás Municipios de Santander S.A. Mediante escritura Natural pública número

2495 del 5 de octubre de 1987 se modificó su nombre por METROGAS DE COLOMBIA S.A. Los trabajos de construcción se iniciaron en julio de 1984 y terminaron en agosto de 1985 habiendo construido 5,3 Km. de red de acero con diámetro de 4" y 6", una estación medidora, dos estaciones de regulación y cerca de 60 Km. de redes de polietileno dando al servicio el plan piloto para los barrios Lagos I, II, III y la urbanización Bucarica, para un cubrimiento de 6.500 viviendas. El 19 de mayo de 1988 se firmó con el Gobierno Nacional el contrato de concesión para Floridablanca por 50 años prorrogable por un lapso de 20 años.

El Organismo de Inspección de Metrogas de Colombia S.A. E.S.P., está acreditado por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC) en la NORMA NTC ISO IEC 17020:1998 con código 12-OIN-005.

En la actualidad METROGAS DE COLOMBIA S.A. E.S.P. tiene Certificado su Sistema de Gestión Integrado ISO 9001: 2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, por ICONTEC. (Metrogas S.A E.S.P., s.f.).

2. ANTECEDENTES

La empresa cuenta en su sistema de gestión con un procedimiento de talento humano que tiene por objetivo describir las actividades establecidas por la organización para la selección, contratación, formación y seguimiento al desempeño del personal de la organización., en este este procedimiento se tienen estructurados todos los procesos pertenecientes al área que cuentan con la certificación ISO 9001:2008; solicitud de personal, reclutamiento de hojas de vida, entrevista de selección y pruebas, contratación, inducción, re-inducción, formación, evaluación de desempeño y plan de bienestar.

Lo que la empresa ha realizado en esta área es dicha documentación; sin embargo, se puede evidenciar que este procedimiento no es totalmente útil, debido a que las actividades allí establecidas son muy generales; por tanto, el tiempo que se emplea en el desarrollo de los procesos es extenso y no se encuentra verdaderamente plasmada la realidad en el detalle en la gestión de estos procesos.

La empresa busca entonces acciones de mejora en aquellas etapas del proceso que generan obstáculos en el área de Talento Humano, y a partir de esto poder crear alternativas de solución a este inconveniente, y a su vez se pretende hacer seguimiento de todas las actividades detalladamente para el aprovechamiento de recursos.

3. JUSTIFICACIÓN

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad, es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se busca siempre la excelencia y la innovación, que llevará a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. (Roque, 2002).

Para el caso de Metrogas en el área de talento humano, se busca un mejoramiento de los procesos que más demoras presentan, los cuales son reclutamiento y selección de personal, siendo estos de suma importancia, ya que las personas son el motor, debido a que la prestación del servicio está fuertemente ligada con las capacidades y aptitudes de las personas a realizar la labor.

El reclutamiento consiste en la investigación e intervención sobre las diversas fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas necesarias para la consecución de los objetivos, es una actividad donde se busca atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización. (Chiavenato, 2011).

Luego de realizado este proceso, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, es decir, la selección pretende solucionar dos problemas, la adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (Ibid).

Actualmente dentro de las dificultades que más se presentan en estos procesos son los tiempos para llevarlos a cabo y los indicadores de eficiencia de los mismos; por ejemplo, se emplean alrededor de dos (2) meses en el reclutamiento y selección de un candidato para desempeñar un cargo específico; de la misma manera el índice de rotación de personal en este momento es del 5% mensual aproximadamente; todo esto afecta el desempeño en la prestación del servicio de manera ágil y con calidad en Metrogas porque no se cuenta con el personal requerido para desarrollar las actividades de acuerdo al perfil y de manera oportuna.

Por estas razones es necesario un proceso de mejora en dichos procesos, de tal forma que brinden mayor eficiencia, optimización y disminución de tiempos y demás recursos; lo cual justifica la realización de esta práctica empresarial con miras en la mejora en los tiempos de contratación de personal, simplificando y haciendo más eficiente el proceso de gestión del talento humano en la empresa.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Mejorar los procesos en el área de talento humano de la empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P, haciéndolos más eficientes y de mejor calidad, al disminuir costos y tiempos en las etapas de reclutamiento y selección de personal.

5.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos del área de talento humano, de tal forma que se identifiquen los problemas y los indicadores actuales en términos de eficiencia, costos, tiempos y calidad.
- Actualizar los manuales de funciones y perfiles de cargo existentes en la empresa, de tal forma que respondan a las competencias requeridas a las necesidades del entorno.
- Realizar acciones de mejora en las etapas de reclutamiento y selección de personal, teniendo en cuenta los elementos y métodos necesarios para hacerlos más eficientes.
- Implementar las acciones de mejora planteadas y realizar seguimiento y control a las mismas, evidenciándolas en los indicadores.

6. MARCO TEORICO

Se conoce bien que el Talento Humano, es uno de los elementos intangibles de suma importancia en las organizaciones, puesto que por medio de este se realizan los procesos internos y externos, que se llevan a cabo en una empresa para que esta funcione correctamente, y de la misma manera se logre estabilidad en la compañía.

En el contexto actual, la capacidad y competencia organizacional son disposiciones que están vinculadas con la fuerza de trabajo, dependiendo de los resultados de estas, se verá el claro reflejo de cómo está siendo apreciado y gestionado ese valor intangible, lo que le permite a la empresa tener importancia frente a los clientes.

Por esta razón, las organizaciones que tienen conocimiento de esto procuran tener una visión evolutiva y sustentable para fortalecer cada día ese valor intangible que es de vital trascendencia; creando así políticas de responsabilidad social al interior de estas, además de invertir tiempo y esfuerzo para fortificar la gerencia de los recursos humanos para responder a las necesidades de los trabajadores. (López Gumucio, 2010)

Esta administración óptima en el talento humano es fundamental para que la productividad organizacional aumente día tras día y se mejoren los procesos de la organización; de la misma manera, de esta dependerá el grado de satisfacción que tengan los empleados para permanecer o dejar una empresa, lo que derivará en ganancias o pérdidas notorias para la compañía.

Es así como la importancia de la gerencia de este capital humano permite generar un ambiente laboral apropiado que propicie la productividad por medio del compromiso y la motivación, identificar las necesidades de las personas para encaminar las metas y los objetivos, facilitar la capacitación y el desarrollo continuo de los empleados, favorecer el diseño y la

implementación de programas de bienestar para los empleados y facultar al personal a resolver conflictos y a fortalecer las relaciones interpersonales existentes.

Integrar personal significa cubrir los puestos en la estructura de la organización, requiere identificar los requisitos de la fuerza laboral, inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, además de compensar y capacitar a las personas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Reclutamiento

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de una organización. (Chiavenato, 2011). Es decir, es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. La capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la misma, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, el sueldo, prestaciones, etc.

Los tipos de reclutamiento son interno y externo. El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados que ya laboran para la organización, algunos medios de los que se auxilia son avisos en el interior de la organización, concurso de ascenso, intranet, solicitud de palabra a empleados actuales, publicaciones informativas, etc. Este tipo de reclutamiento tiene como ventajas que es más

económico para la organización, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, de admisión, de integración de nuevos empleados, etc., es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, al cual se le evaluó durante cierto período, es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización y desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas, y como desventajas que si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización en busca de otras oportunidades.

Por otra parte, el reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas a la organización; los medios utilizados para este tipo de reclutamiento son: internet, correo electrónico, radio, revistas especializadas, mantas o carteles colocados fuera de la empresa, prensa, recomendaciones, entre otros; todos ellos van acorde al tamaño y necesidades de la compañía. Entre las principales ventajas se encuentra: la adquisición de nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la compañía. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y de lo que ocurre en otros negocios, renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir

personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa, y aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la compañía deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante sin embargo muchas organizaciones prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento, capacitación o desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo, y como desventajas que generalmente tarda más que el reclutamiento interno, es más costoso y exige gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, etc., y es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso (Ibid).

Selección de personal

La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada. (Dunnette, 1974)

Algunos aspectos que se revisan en esta etapa, y que ayudan a decidir cuál es la persona que se debe de seleccionar son:

El curriculum vitae que es una recopilación de todos los datos académicos y experiencia de una persona a lo largo de su vida independientemente del puesto de trabajo al cual se opta en el proceso de selección. Los profesionales dedicados a la contratación esperan que el curriculum vitae sea la expresión clara y concisa de información sobre los datos personales, la formación y la experiencia profesional de quien aspira a ocupar el empleo.

Las entrevistas personales que son una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información, modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. La Entrevista de Selección de Personal es aquella plática que permite adquirir datos sobre aspectos laborales de un entrevistado, así como de condiciones de trabajo que puede ofrecer un entrevistador como representante de una empresa, y sobre la base de esta información tomar decisiones atractivas y benéficas para ambas partes.

Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos) donde el objetivo primordial de estas pruebas se enfoca en descubrir las capacidades intelectuales, conocimientos profesionales o específicos en un área, así como la experiencia y práctica en la aplicación de los mismos. La calificación de este tipo de pruebas requerirá de aplicar el criterio, que estará a cargo del seleccionador exclusivamente, ya que es él, quien ha tenido contacto y determinado conjuntamente con el encargado del área que solicita cubrir una vacante, sobre la necesidad de poseer conocimientos específicos para quien solicite el puesto, acompañado del test psicométrico que es un procedimiento estandarizado compuesto por apartados seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el individuo ciertas reacciones registrables de toda naturaleza en cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión y significado.

Existen razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud. Los exámenes médicos son convenientes en el proceso de selección.

La Investigación de antecedentes laborales con la que se puede indagar el desempeño del sujeto en su empleo anterior, sueldo, relaciones interpersonales, motivación, puntualidad, cumplimiento, aportes o iniciativa, conflictos, motivo de salida y periodo laboral. De esta forma se cuenta con elementos para realizar inferencias en torno de su capacidad, compromiso, actitud, interés, eficacia y empeño que demostrará el candidato hacia el trabajo.

La contratación que es la formalización con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa, seguida de la inducción que es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa y finalmente la capacitación que es donde se proporciona el conocimiento y se desarrollan habilidades del personal para cubrir exitosamente el puesto.

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda organización. Por todo lo anterior se concluye que el departamento de Recursos Humanos tiene una gran responsabilidad e importancia en aplicar adecuadamente el proceso desde el reclutamiento hasta la inducción y capacitación del personal, con la finalidad de que la empresa tenga los resultados esperados con los

conocimientos, habilidades y el talento del nuevo elemento que se incorpora al equipo de trabajo. Todo este proceso involucra el esfuerzo, la disposición, los conocimientos, el tiempo de un grupo de expertos quienes aplican toda esta secuencia, así como todos los candidatos que en su momento participaron en cada una de estas etapas. Cabe mencionar que todo ser humano en algún momento de su vida laboral debe de pasar por este proceso, para el cual se debe estar preparado.

Es importante resaltar, que cada área de la organización debe mantenerse en mejora continua, con la finalidad de buscar la solución a problemas habituales de operación, así como contribuir en la implementación de proyectos de mejora a través de la participación de todo el personal en equipos de trabajo. En la mejora continua descansa el deseo de alcanzar la calidad en el interior de la empresa, buscando la satisfacción de clientes y consumidores, generar valor agregado e incrementar la efectividad y eficiencia (Castillo Ortiz, s.f).

Las ventajas de realizar estas capacitaciones es que se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles, la reducción de productos/ servicios defectuosos, trae reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas, se incrementa la productividad y se dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones, contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos y permite eliminar procesos repetitivos.

Las desventajas es que se requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo

nivel y es necesario dar lugar a esa nueva cultura y comportamiento organizacional implica vencer la resistencia al cambio, o sea la tenencia a la continuidad de las viejas prácticas. Solo si se tiene la disciplina de mejorar día a día se logrará dejar atrás esa tendencia, logrando la suficiente fuerza y energía para ver y sentir en el cambio continuo una nueva forma de ser y existir.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

La práctica empresarial busca diagnosticar y mejorar los procesos del área de talento humano para la empresa METROGAS DE COLOMBIA S.A E.S.P. de tal manera que permita encontrar la forma de hacerlo más eficiente y se logren disminuir tiempos, mejorar la transferencia de información de hojas de vida; y contar con personal altamente calificado para ocupar las vacantes disponibles.

La práctica será de tipo descriptivo, ya que busca observar, indagar, conocer, y revisar de manera profunda y precisa lo referente al desarrollo del proceso. Este proyecto comprende un diseño no experimental, ya que se basa en la observación del fenómeno en un contexto natural para luego poder analizarlo.

Las variables que se desean medir corresponden a costos, tiempo y calidad, es decir, el costo total en contrataciones, el número de contrataciones realizadas, la valoración del desempeño de los nuevos trabajadores, la rotación de empleados y el tiempo promedio de vacantes por cubrir, etc.

Luego de tener los datos, se hace un diagnóstico de lo observado y medido, con el fin de lograr encontrar las fallas específicas y definir correctamente las mejoras pertinentes, evidenciando todo esto en un documento que será entregado a la empresa, como resultado del informe final de la práctica.

8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se mostrarán los diferentes resultados que se obtuvieron en la práctica empresarial, dentro de los cuales se realizó el diagnóstico de los procesos del área de talento humano, la actualización de los manuales de funciones y perfiles de cargo existentes en la empresa y se plantearon e implementaron acciones de mejora en las etapas de reclutamiento y selección de personal.

8.1 Diagnóstico de los procesos del área de Talento Humano

Actualmente la empresa cuenta con la certificación ISO 9001:2008, en el área de Talento Humano los procesos certificados son: solicitud de personal, reclutamiento de hojas de vida, entrevista de selección y pruebas, contratación, inducción, re-inducción, formación, evaluación de desempeño y plan de bienestar.

Luego de la observación y la información suministrada, se puede determinar que es necesario un mejoramiento específicamente en los procesos de reclutamiento y selección de personal, debido a las demoras que estos presentan por falta de herramientas actualizadas que permitan un manejo más oportuno del mismo, buscando mayor eficiencia, optimización y disminución de tiempos.

Para la realización más detallada del diagnóstico se plantearon diversos indicadores, en términos de eficiencia, costos, tiempos y calidad; y de esta manera poder determinar de manera más clara y evidente la situación real de esta área en la empresa. Con base en este análisis poder tomar decisiones que redunden en un mejoramiento de la gestión del área de personal y así dar cumplimiento al primer objetivo específico planteado durante el desarrollo de la práctica.

Inicialmente para realizar el diagnóstico, se ejecutó durante los meses de enero a marzo una evaluación y observación en el comportamiento del sistema bajo estos indicadores, posteriormente al tiempo de estudio se siguieron evaluando los procesos hasta el mes de junio.

Índice de rotación de personal (IRP)

Para el cálculo de este indicador se tuvieron en cuenta las variables: admisiones, desvinculaciones, número de trabajadores al inicio del mes y número de trabajadores a final de mes. Se calculó utilizando la ecuación planteada por Idalberto Chiavenato en Administración de Recursos Humanos, donde se refiere al concepto como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”.

$$IRP = \frac{\frac{(A + D)}{2} * 100}{PE}$$

Siendo A, el número de personas contratadas durante el período considerado; D, las personas desvinculadas durante el mismo período; PE, es el “promedio efectivo” del período considerado que se obtiene sumando el número de empleados existente al comienzo y al final del período, y el resultado se divide entre 2.

Según la planeación que se maneja en el área de Talento Humano de la empresa, se establecieron los siguientes parámetros para realizar el análisis del IRP:

- **Por mejorar:** Menor a 2%
- **Bueno:** Entre 2% y 3%
- **Malo:** Mayor a 3%

Al aplicar la ecuación se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1. Índice de Rotación

Mes	Admisiones	Desvinculaciones	# Trabajadores inicio de mes	# Trabajadores fin de mes	% Rotación
Enero	1	7	180	174	2.26%
Febrero	6	6	174	174	3.45%
Marzo	9	3	174	180	3.39%
Abril	1	4	180	177	1.40%
Mayo	9	5	177	181	3.91%
Junio	4	1	181	184	1.37%

Fuente: Autor

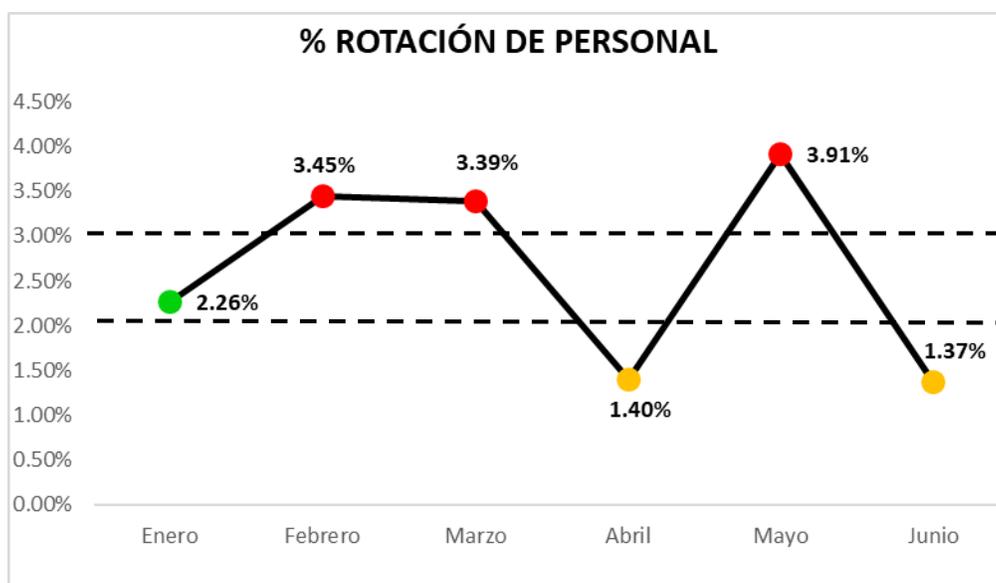


Gráfico 1. Índice de Rotación de Personal

Con los resultados obtenidos se identifica que existen falencias, debido a que aproximadamente el 80% de los meses evaluados se encuentran fuera del parámetro establecido como “bueno” en el Índice de Rotación de Personal, lo que se puede determinar como una baja calidad de la contratación y altos costos de contratación representados en: dotación, capacitación, proceso de selección, entre otros.

Tiempo de Selección

El tiempo es un factor clave en toda empresa, por lo que la optimización de este se convierte en una prioridad, es por esto, que se realizó el cálculo del tiempo empleado por la jefe de Talento Humano actualmente en las entrevistas y en la calificación de las pruebas para la selección de personal, tomando los siguientes valores:

Tiempo promedio entrevistas por persona (min)	30
Tiempo promedio de calificación pruebas por persona (min)	15

Tabla 2. Tiempo de Selección

Mes	# Personas Entrevistadas	Tiempo			
		Entrevistas (minutos)	Calificación de Pruebas (minutos)	Total (horas)	Total (Días)
Enero	19	570	285	9.5	1
Febrero	59	1770	885	44.3	5
Marzo	42	1260	630	31.5	4
Abril	57	1710	855	42.8	5
Mayo	84	2520	1260	63.0	7
Junio	53	1590	795	39.8	4

Fuente: Autor



Gráfico 2. Tiempo de Selección (Horas)

Una vez realizados los cálculos se obtiene un promedio de 38.5 horas, es decir, aproximadamente 3 días y medio por mes son empleados en entrevistas y calificación de pruebas, tiempo que es necesario reducir y que se puede lograr mediante las herramientas de reclutamiento 2.0, la cual es una herramienta disponible en internet para manejar de manera digital los procesos y así los profesionales de la selección de personal, no tienen ya que perder tanto tiempo revisando cantidades exageradas de currículos, con mayoría de perfiles no aptos para el cargo, logrando reducir tiempos, y manteniendo actualizado el proceso a uno que este más a la vanguardia.

Costo de Selección

Después de calcular el tiempo se hace absolutamente necesario revisar los costos que se están generando de los mismos, para esto se tienen en cuenta las variables: Número de personas entrevistadas, tiempo empleado, costo del tiempo invertido por la jefe de Talento Humano y el costo de la papelería empleada.

\$ Promedio de papelería por Candidato	\$	400
\$ Promedio de entrevista por Candidato	\$	9,544
Tiempo promedio por Candidato (minutos)		45

Tabla 3. Costo de Selección

Mes	# Personas Entrevistadas	Tiempo (horas)	\$ Jefe de Talento Humano	\$ de Papelería	TOTAL
Enero	19	14.25	\$ 136,008.33	\$ 7,600	\$ 143,608
Febrero	59	44.25	\$ 422,341.67	\$ 23,600	\$ 445,942
Marzo	42	31.5	\$ 300,650.00	\$ 16,800	\$ 317,450
Abril	57	42.75	\$ 408,025.00	\$ 22,800	\$ 430,825
Mayo	84	63	\$ 601,300.00	\$ 33,600	\$ 634,900
Junio	53	39.75	\$ 379,391.67	\$ 21,200	\$ 400,592

Fuente: Autor



Gráfico 3. Costo de Selección

Con estos resultados se determina que en promedio los costos de selección se encuentran en \$395,553 mensuales y en lo que se lleva del año se han gastado \$2,373,317; costos que se pueden disminuir al igual que el tiempo mediante la utilización de herramientas de reclutamiento 2.0, donde

el uso de papelería no es necesario, y la cantidad de tiempo invertido por el jefe de Talento Humano disminuiría, lo que a su vez representa mayor efectividad.

Cociente de Selección

Una de las maneras para evaluar el rendimiento de proceso de selección es utilizando el Cociente de Selección (C.S), planteado así:

$$C.S = \frac{\text{Número de candidatos admitidos} * 100}{\text{Número de candidatos examinados}}$$

A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan la eficiencia y selectividad en el proceso (Chiavenato, 2011).

Tabla 4. Cociente de Selección

Mes	# Candidatos Admitidos	# Candidatos Examinados	%
Enero	1	19	5.3%
Febrero	6	59	10.2%
Marzo	9	42	21.4%
Abril	1	57	1.8%
Mayo	9	84	10.7%
Junio	4	53	7.5%

Fuente: Autor

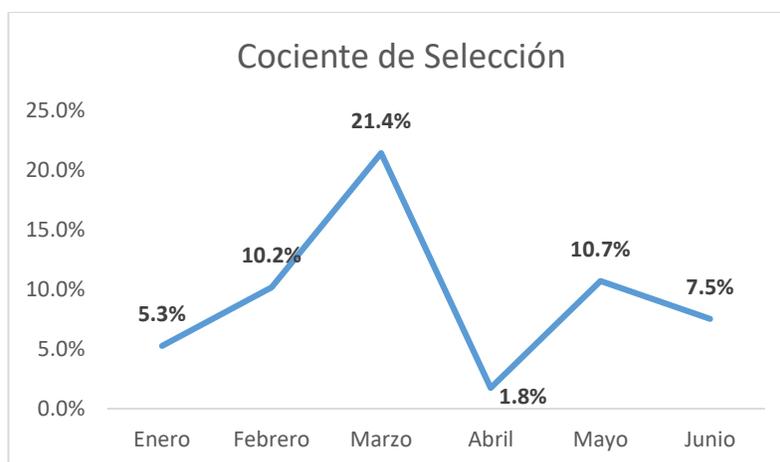


Gráfico 4. Cociente de Selección

Para Metrogas se observa que se tienen Cocientes de Selección muy altos, lo que se traduce en baja eficiencia y selectividad, que podría ser esta una de las razones de la alta rotación que se presenta en el personal; sin embargo, es necesario utilizar estrategias que permitan mejorar estos resultados, pero manteniendo costos y tiempos bajos.

Basada en los cálculos anteriormente presentados se establece que es necesario realizar un proceso de mejora para el área, específicamente en el proceso de selección que permita aumentar la calidad y disminuir tiempos y costos.

8.2 Actualización de los manuales de funciones y perfiles de cargo

Para lograr una buena gestión del personal es necesario tener total claridad de cuáles son las funciones y requisitos necesarios para cada cargo, de tal forma que el personal de la empresa logre desarrollar sus competencias y llevarlas a su máxima expresión. Por esto, lo primero que se realiza es un estudio de los manuales de funciones y perfiles de cargo que permita su actualización en respuesta a los cambios y los requerimientos de la empresa y el entorno.

Una vez realizadas estas acciones en los Manuales de Funciones (MDF) la requisición de personal se vuelve más específica y se mejora la calidad de la misma, debido a que se conocen cuáles son los parámetros y habilidades con las que debe contar la persona que desempeñará el cargo, lo que permite realizar un filtro mucho más efectivo para los aspirantes al cargo.

Metrogas cuenta actualmente con 74 cargos y a cada uno de ellos se le realizó la debida actualización o creación del Manual de funciones y Perfil del cargo (Ver ejemplo. Anexo A), para esto, mediante observación y diálogos con cada empleado se estudió cuáles eran las funciones desempeñadas en el cargo y qué responsabilidades se encontraban inherentes al cargo; luego con base en estas funciones, se plantea el nivel de educación, habilidades, experiencia y la formación adicional que debían tener las personas para desempeñar satisfactoriamente las exigencias del cargo.

En la siguiente tabla, se muestran los cambios más relevantes que se realizaron a los manuales de funciones.

Tabla 5. Mejora al Manual de Funciones

CARGO	ACCIÓN	MEJORA
Todos los cargos	Función de Calidad	<p>Gestionar y proponer métricas para medir la gestión del área, enmarcadas en el tablero de control.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de las normas y recomendaciones del Manejar adecuadamente los residuos químicos que se generen de las actividades realizadas en sus labores. • Procurar el cuidado integral de su salud • Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud; • Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa;
Todos los cargos	Funciones HSE	<ul style="list-style-type: none"> • Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo; • Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG–SST • Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. • Utilizar los elementos de Protección Personal que la empresa le ha asignado y mantenerlos adecuadamente dándole el uso debido.

Jefe de Servicio al Cliente	Se completó el resumen del cargo de acuerdo a las funciones desarrolladas en el mismo.	<p>Coordinar, supervisar y controlar las oficinas de servicio al cliente de Metrogas S.A E.S.P, canalizando las peticiones, quejas, reclamos, recursos y sugerencias de los usuarios y no usuarios, liderando los trámites requeridos, verificando y coordinando el cumplimiento de cada pqr, sugerencia, mediante indicadores de ejecución, con el fin de establecer la calidad y cumplimiento en la entidad. Supervisar, Controlar y coordinar el Contact Center de Metrogas S.A.E.S.P, diseñando guiones, capacitando al personal en los nuevos lineamientos y/o directrices, llevando indicadores de registro de llamadas, tiempos de operación, identificando los factores que afectan la prestación del servicio con el objetivo de mejorar la calidad del servicio en la entidad</p>
Coordinador de Contact Center	Actualización del perfil requerido para el cargo	<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACION (APROBADO): Ingeniero o tecnólogo Industrial, Mercadotecnista, Administración, Ingeniero de Mercados. • FORMACION: Persuasión, fluidez verbal, orientación al cliente, capacidad de síntesis, redacción, planeación y organización. • HABILIDADES: Estratégicas (Definición de un problema, evaluación de soluciones, resolución de problemas), Sociales (Saber escuchar, negociación, empatía, trabajo en equipo), Intelectuales (Razonamiento deductivo, razonamiento inductivo), Cognitivas (Analizar, ordenar, interpretar, evaluar) • EXPERIENCIA: Debe poseer mínimo un año de experiencia en cargos asociados a la coordinación de un contact center.
Auxiliar de Servicio al Cliente	Asignación de nuevas funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir correspondencia y tomar en SICOM un PQR de la solicitud del usuario y/o tercero • Recibir y verificar documentos de terceros • Diligenciar la documentación de las ventas de terceros • Impresión, archivo de los Ajuste realizados por la Jefe de Servicio al Cliente • Control, Aplicación y archivo del recibo de caja
Director Técnico	Actualización del perfil requerido para el cargo	<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACION (APROBADO): Ingeniero Mecánico, Electromecánico, Petróleo o carreras afines. • FORMACION: Coordinador de trabajo de Alturas, trasvase de odorante, Manejo de Ingles. • HABILIDAD: Trabajo en equipo, Atención a normas, Capacidad de análisis, Fluidez verbal, Capacidad de

Auditor Interno	Asignación de responsabilidades	<p>síntesis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • EXPERIENCIA: Mínima tres años en cargos afines. • DINERO, TÍTULOS O DOCUMENTOS: Acceso a Información Confidencial de la Compañía. La información y documentación soporte de auditoría es propiedad de la Compañía y el Auditor se compromete a salvaguardarla y manejarla de manera confidencial.
-----------------	---------------------------------	---

Entre la información reunida se encontró que existían cargos, específicamente en los de servicio al cliente, que los MDF se encontraban totalmente desactualizados, es decir, no se encontraban establecidas en su totalidad las funciones para cada cargo, evidenciando la falta de algunas, como también la presencia de otras que actualmente no se realizan.

Una vez reunida esta información se presentó a la jefe de Talento Humano quien dio el visto bueno para que estos MDF quedaran estipulados en el Sistema de Gestión de la empresa y socializados con el personal para que tuvieran total conocimiento de sus funciones, y finalmente fueran anexados a las hojas de vidas que reposan en los archivos de la empresa.

Esta actualización permite proporcionar los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal, ayuda a determinar las necesidades de capacitación y entrenamiento tanto en personal nuevo como antiguo, facilita el desempeño de los trabajadores y ayuda en la conducción de las entrevistas.

Como complemento a esta actualización del cargo, también se realizó la revisión de las hojas de vida del personal actual (184 aproximadamente), teniendo en cuenta un Check List establecido por la empresa (Ver. Anexo B), en el que se revisó el nivel de escolaridad, los antecedentes judiciales,

y todos aquellos requerimientos exigidos por la empresa, que sirvió para verificar que el perfil de cada trabajador estuviera conforme al Manual de Funciones actualizado y llevar un control de la información depositada en cada carpeta de hojas de vida del trabajador, para aquellos trabajadores que no cumplieran con los requisitos establecidos en el mismo se programaron capacitaciones de tal forma que su perfil cumpliera a cabalidad con las funciones que desempeña, y aportar al buen manejo del Sistema de Gestión Integral con el que cuenta la empresa y en preparación al proceso de auditoría para el cual se prepara.

8.3 Acciones de mejora para el reclutamiento y selección de personal

Con base en los indicadores planteados anteriormente donde se identifica la necesidad de disminución en tiempos y costos, y la mejora de la eficiencia y selectividad del proceso, se propone la realización de las pruebas, Test 16pf, por medio de un formato digital (Ilustración 1).

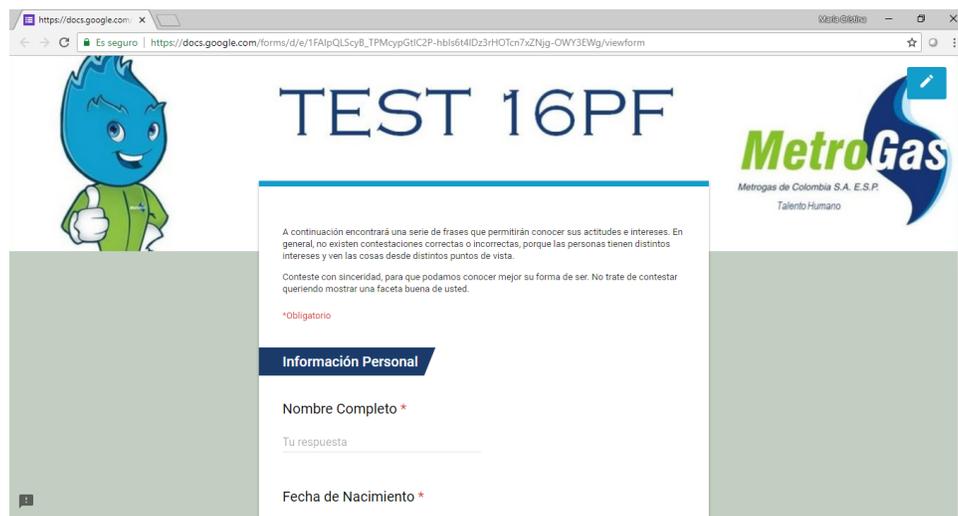


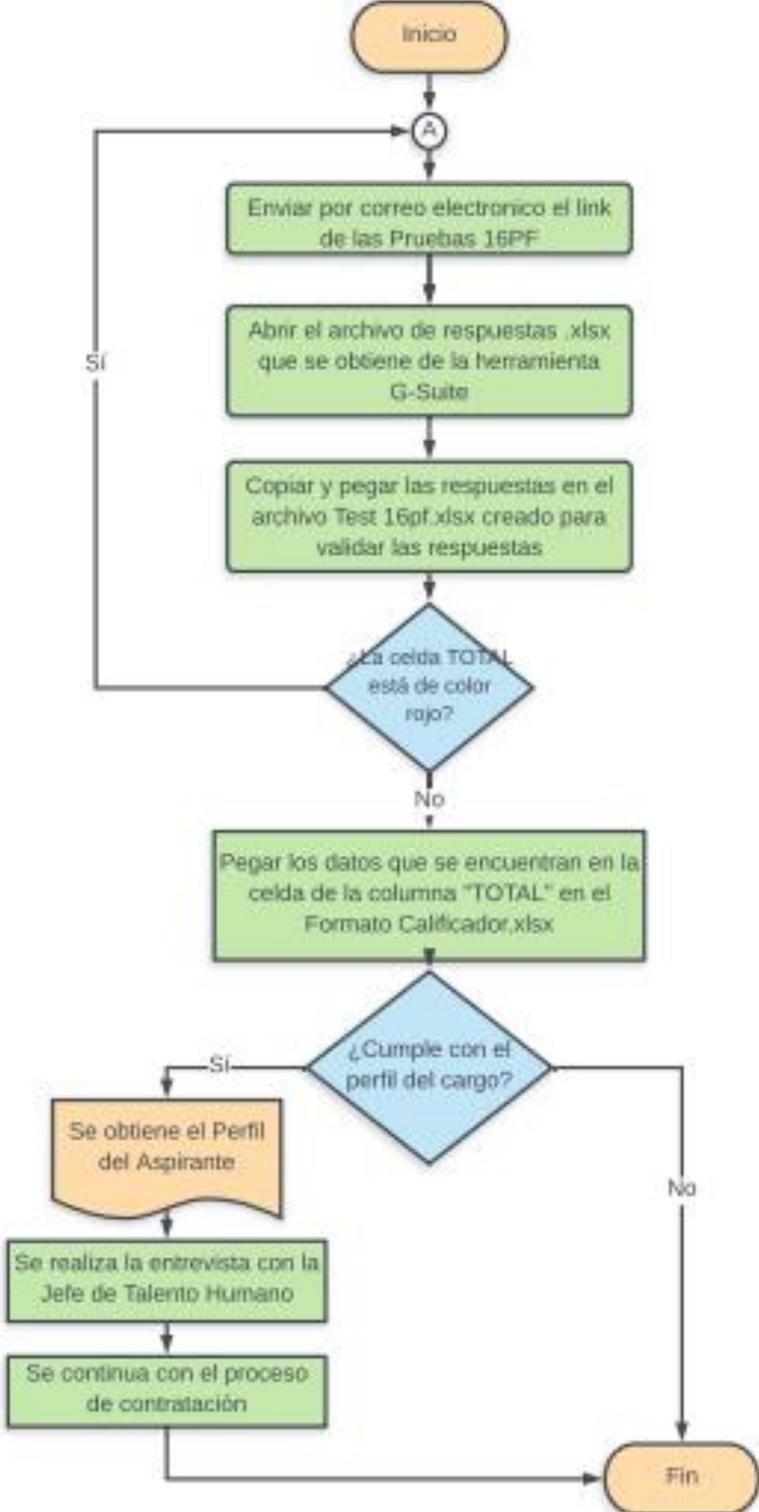
Figura 1. Propuesta de Mejora

Para la realización de este formato se hace uso de las herramientas con las que cuenta la empresa, con el fin de no incurrir en gastos, por lo que se utilizan las herramientas G-Suite, específicamente

“Formularios”, y de esta manera se optimizan los recursos existentes y se aplica la definición de Reclutamiento 2.0.

El procedimiento que se debe llevar a cabo para la realización de las pruebas es el que se encuentra a continuación:

Diagrama 1. Procedimiento propuesta de Mejora



Paso a paso en imágenes:

1. Enviar por correo electrónico el test 16PF al aspirante.

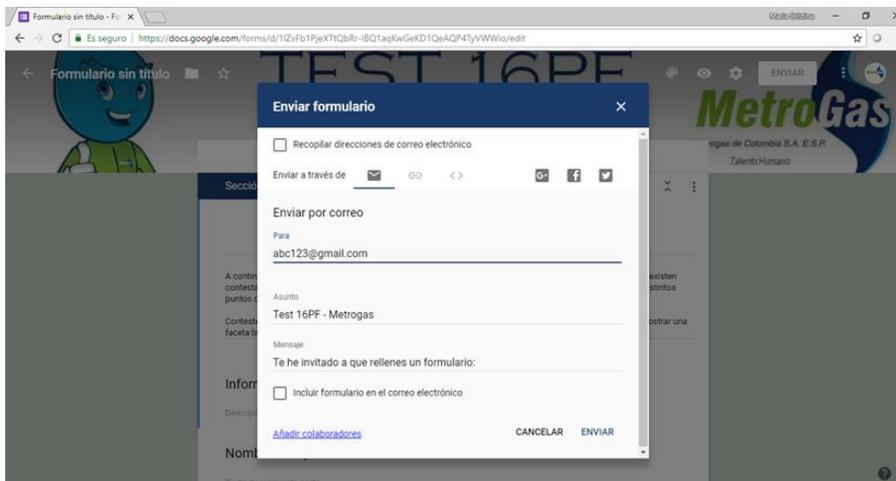


Figura 2: Enviar la prueba al aspirante

2. Una vez la persona conteste el test, abrir la hoja de respuestas de Excel.



Figura 2. Abrir la hoja de respuestas

3. Copiar y pegar las respuestas en el archivo validador.

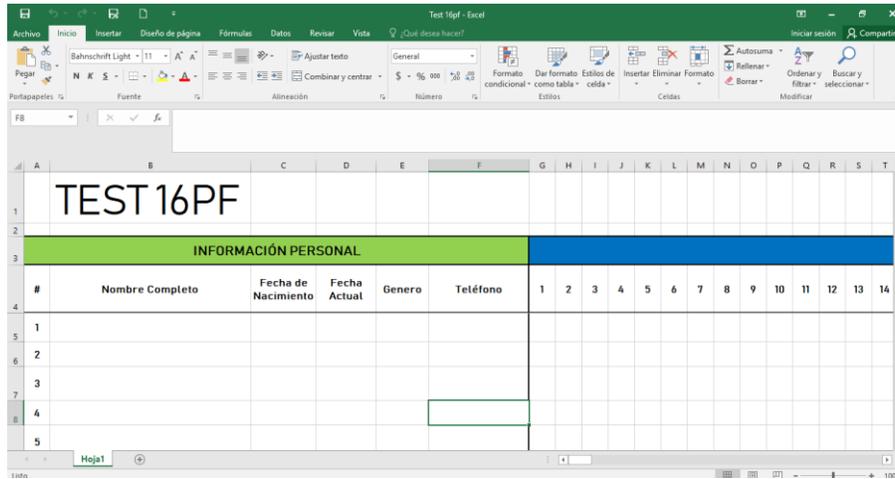


Figura 3. Copiar y pegar las respuestas en el validador

- Revisar que no existan errores, es decir que la celda de la última columna no se encuentre en rojo, luego copiar los datos que se encuentran allí.

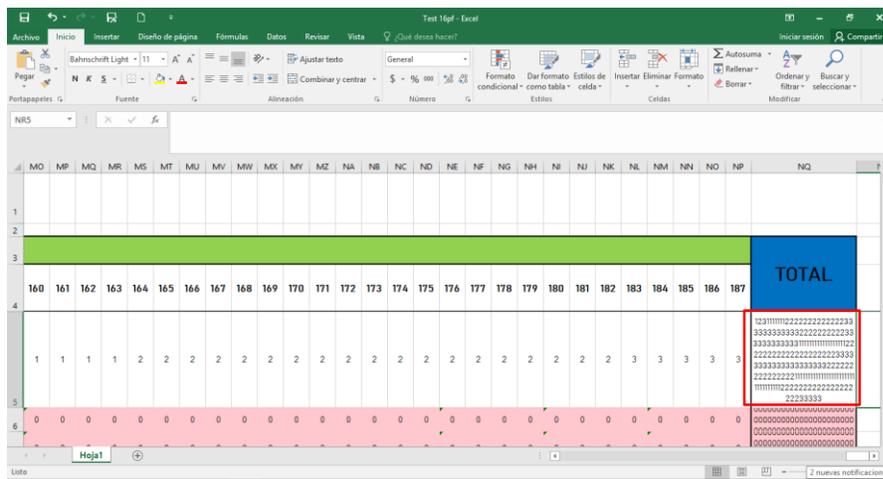


Figura 4. Revisar que no existan errores

- Pegar los datos del paso anterior en el formato de calificación y de esta manera se obtiene el perfil del aspirante.

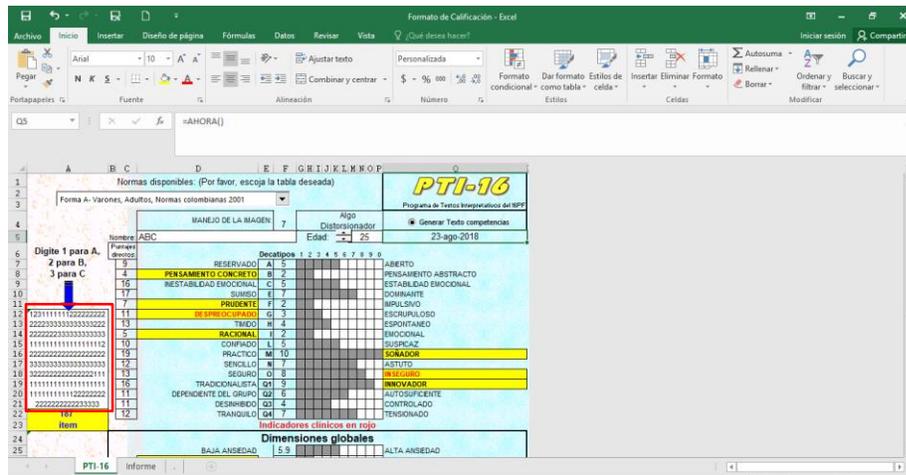


Figura 5. Obtención del perfil de la persona

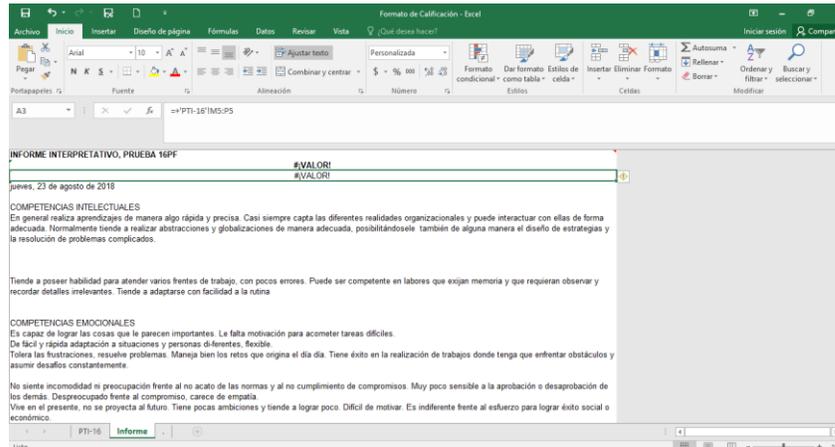


Figura 6. Informe Perfil de Aspirante

6. Comparar el perfil con el solicitado en el Manual de Funciones para desempeñar el cargo, si cumple, la persona continua en el proceso y es citado a entrevista, si no cumple el proceso se cierra ahí.

Al utilizar la herramienta anterior hace que se mejore el proceso y se transforme en uno más eficiente debido a que se disminuyen los tiempos invertidos por el área de Talento Humano en la calificación de las pruebas. Esta acción de mejora permite una disminución de costos, tanto por el tiempo invertido por la Jefe de Talento Humano en la aplicación y calificación de pruebas,

como en los costos por el uso de papelería e impresiones. Al realizar la selección de esta manera, se pueden evaluar una mayor cantidad de personas, lo que permite tener mayor selectividad para escoger a la persona que finalmente ocupará el cargo y entrará a ser parte de la empresa.

8.4 Seguimiento y control a las acciones de mejora

Una vez se empezó a implementar la acción propuesta en el mes de Julio, se pudo evidenciar mejoras en los procesos, aunque es apresurado decirle porque sólo se pudo medir un mes el indicador, en razón al tiempo de la práctica empresarial; pero se puede evidenciar que los costos y los tiempos de selección disminuyeron y esto se determinó en el cálculo de los indicadores; ahora bien, con el tiempo se podrá observar la mejora significativa en estos indicadores.

Tabla 6. Indicador rotación de personal con mejora.

Mes	Admisiones	Desvinculaciones	# Trabajadores inicio de mes	# Trabajadores fin de mes	% Rotación
Enero	1	7	180	174	2.26%
Febrero	6	6	174	174	3.45%
Marzo	9	3	174	180	3.39%
Abril	1	4	180	177	1.40%
Mayo	9	5	177	181	3.91%
Junio	4	1	181	184	1.37%
Julio	8	0	184	192	2.13%

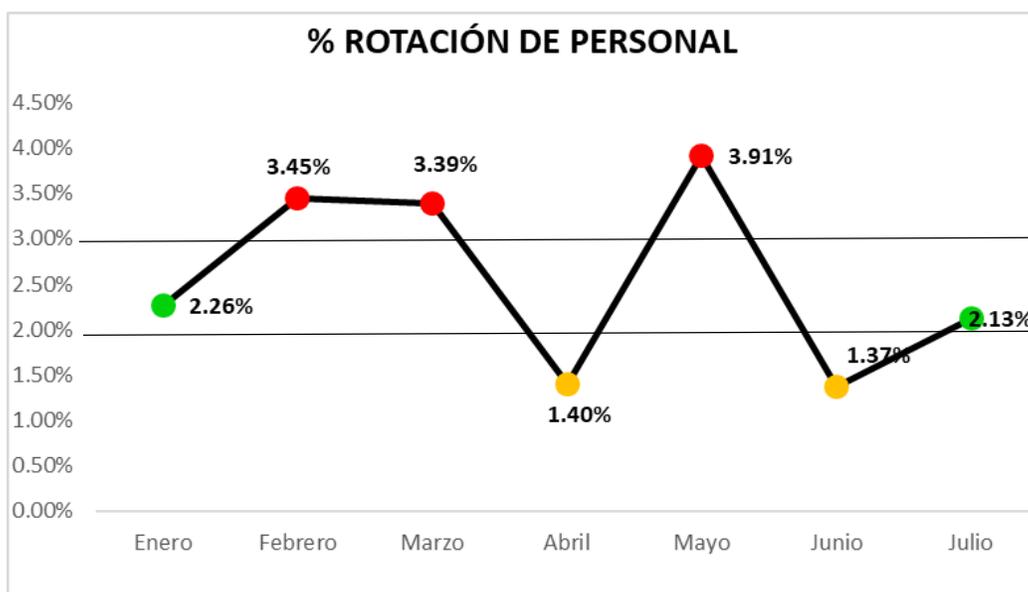


Gráfico 5. Indicador rotación de personal con mejora.

Con la implementación de la mejora propuesta, se obtiene que el índice de rotación de personal para el mes de julio es de 2.13%, quedando en el rango óptimo de desarrollo del mismo, mejorando en comparación con los meses anteriores, donde el indicador se encontraba por fuera de los límites establecidos (entre 2% y 3%).

Entre las acciones que favorecieron el mejoramiento de este indicador, se encuentra la actualización de los manuales de funciones para la asignación y conocimiento de los roles y perfiles de cada cargo de la empresa.

Los costos de selección se pueden evidenciar en la tabla 6, donde se aprecia la mejora en el mes que fue aplicada (Julio).

Tabla 7. Costo de selección con mejora.

Mes	# Personas Entrevistadas	Tiempo (horas)	\$ Jefe de Talento Humano	\$ de Papelería	TOTAL
Enero	19	14.25	\$ 136,008.33	\$ 7,600	\$ 143,608

Febrero	59	44.25	\$	422,341.67	\$	23,600	\$	445,942
Marzo	42	31.5	\$	300,650.00	\$	16,800	\$	317,450
Abril	57	42.75	\$	408,025.00	\$	22,800	\$	430,825
Mayo	84	63	\$	601,300.00	\$	33,600	\$	634,900
Junio	53	39.75	\$	379,391.67	\$	21,200	\$	400,592
Julio	20	10	\$	95,444.44	-	-	\$	95,444



Gráfico 6. Costo de selección con mejora.

Al eliminar los formatos escritos y hacer uso de las herramientas digitales G-Suite los gastos de papelería se eliminaron lo que hace que el costo del proceso sea menor, de igual manera con el uso de la nueva herramienta el tiempo invertido por la jefe de Talento Humano también disminuyó como se puede apreciar en la tabla 7, y se ve reflejado en la disminución de los costos del proceso, teniendo entre los dos últimos meses una diferencia de aproximadamente \$ 305,147, que representa una ganancia económica para la empresa.

A continuación, se presenta la Tabla 7, con los tiempos de selección de enero a julio, donde en este último mes se evidencia la implementación de la acción de mejora.

Tabla 8. Tiempo de Selección con mejora.

Mes	# Personas Entrevistadas	Entrevistas (minutos)	Calificación de Pruebas (minutos)	Total (horas)	Total (Días)
Enero	19	570	285	9.5	1
Febrero	59	1770	885	44.3	5
Marzo	42	1260	630	31.5	4
Abril	57	1710	855	42.8	5
Mayo	84	2520	1260	63.0	7
Junio	53	1590	795	39.8	4
Julio	20	600	100	11.7	1

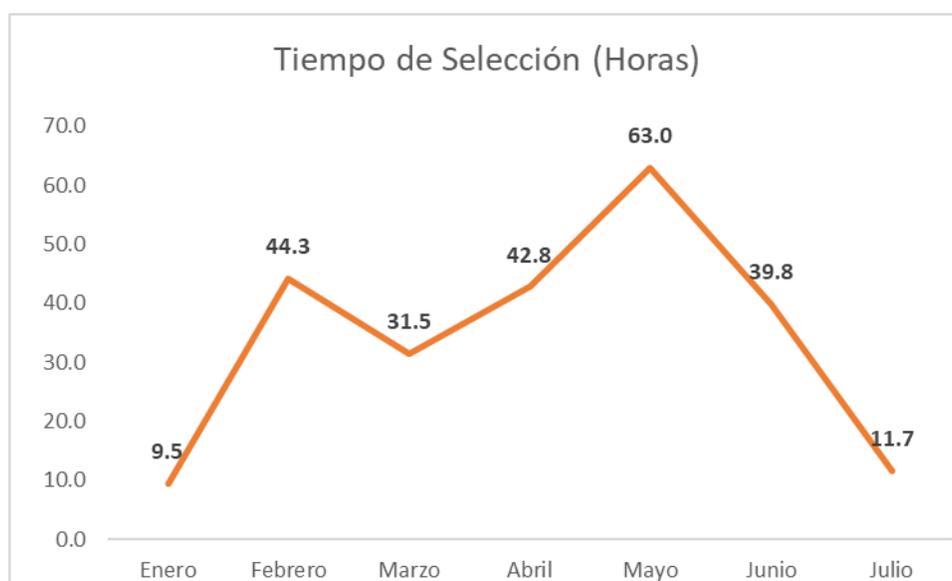


Gráfico 7. Tiempo de Selección con mejora.

Al igual que en los costos, el tiempo de selección también tuvo una disminución considerable con el uso de las herramientas propuestas, debido a que el tiempo invertido en la calificación de las pruebas paso de 15 minutos por prueba a 5 minutos, mostrando una disminución de aproximadamente 3 días en el desarrollo del proceso.

Para el mes de enero, se evidencia un buen indicador de tiempo (9.5 horas) para el proceso de selección, debido a que en este mes por inicio de actividades del año se presenta una gran cantidad de tareas en los jefes de cada área, lo que hace que las solicitudes para la requisición de personal

sean pocas, mientras que en el mes julio las actividades se encontraban en normal desarrollo y el resultado del indicador (11.7 horas) es satisfactorio.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo de la práctica se lograron identificar fallas en el proceso de reclutamiento y selección de personal, entre ellas el desarrollo de actividades de forma manual, convirtiéndolos en vulnerables a cualquier error humano, como lo es la digitación; además de hacer los procesos demorados y de alto costo.

Para el caso de los manuales de funciones estos se encontraban desactualizados, lo cual hacía que se incurriera en fallas por la falta de información sobre el cargo, como consecuencia relacionada se tenían altos índices de rotación de personal; es por esto que se realizó la actualización para los 74 cargos existentes en la empresa, con esto se obtuvo una contextualización organizacional de los perfiles de cargo, lo que conllevó a una mejora en el índice de rotación de personal quedando este en el rango establecido como bueno (entre 2% y 3%) según la planeación que preside el área de Talento Humano y las directrices de Metrogas de Colombia S.A E.S.P.

Para dar solución a algunos de los aspectos diagnosticados se implementa la herramienta G-Suite, la cual generó un impacto positivo para el mejoramiento de los procesos y la reducción de costos y tiempos, lo cual se vio reflejado en los indicadores en una disminución en el indicador relacionados con los costos en un valor aproximado de \$ 305.147 y, en el indicador de tiempo en un promedio de 3 días, lo que concluye que gracias a estas acciones de mejora se logró cumplir con el propósito de esta práctica empresarial.

Se recomienda a la empresa, específicamente al área de Talento Humano, la actualización del proceso de selección mediante el uso de los software psicométricos que actualmente se encuentran en el mercado, que permiten un mejor manejo de las vacantes y un completo análisis de los aspirantes con bajos tiempos de selección.

Al finalizar la práctica empresarial se pudo observar que las personas conocían mejor sus cargos y podían desempeñar con más confianza y eficiencia sus roles, funciones y actividades. De igual manera, se aportaron mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal que hicieron que los indicadores logaran metas asociadas a esta área.

10. REFERENCIAS

- Castillo Ortiz, S. (s.f). *Guía para el mejoramiento continuo*. Panorama.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- CONTABILIDAD ACTUAL. (10 de Agosto de 2013). *Reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal*. Obtenido de Contabilidad Actual: <https://www.contabilidad-actual.com.mx/2013/08/10/reclutamiento-selecci%C3%B3n-contrataci%C3%B3n-inducci%C3%B3n-y-capacitaci%C3%B3n-de-personal/>
- Dunnette, M. (1974). *Selección y Administración de personal*. C.E.C.S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill.
- López Gumucio, J. (2010). *LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL*. Cochabamba, Bolivia: Perspectivas.
- Metrogas S.A E.S.P. (s.f.). *METROGAS DE COLOMBIA S.A E.S.P.* Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de METROGAS DE COLOMBIA S.A E.S.P: <https://www.metrogassaesp.com/index.php>
- Metrogas S.A E.S.P. (s.f.). *METROGAS DE COLOMBIA S.A E.S.P.* Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de METROGAS DE COLOMBIA S.A E.S.P: <https://www.metrogassaesp.com/index.php?mid=106>
- Metrogas S.A E.S.P. (s.f.). *METROGAS DE COLOMBIA S.A E.S.P.* Recuperado el 3 de Marzo de 2018, de METROGAS DE COLOMBIA S.A E.S.P.: <https://www.metrogassaesp.com/index.php>
- Roque, P. (2002). *La clave para incrementar la rentabilidad*. El Salvador: Maya.

ANEXOS

ANEXO A. MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO	Código: F-HUM-001
		Versión: 03
		Página 54 de 57

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	JEFE SERVICIO AL CLIENTE
PROCESO AL QUE PERTENECE EL CARGO	SERVICIO AL CLIENTE
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR COMERCIAL Y SERVICIO AL CLIENTE

II. RESUMEN DEL CARGO

Coordinar, supervisar y controlar las oficinas de servicio al cliente de Metrogas S.A E.S.P, canalizando las peticiones, quejas, reclamos, recursos y sugerencias de los usuarios y no usuarios, liderando los trámites requeridos, verificando y coordinando el cumplimiento de cada pqr, sugerencia, mediante indicadores de ejecución, con el fin de establecer la calidad y cumplimiento en la entidad.

Supervisar, Controlar y coordinar el Contact Center de Metrogas S.A.E.S.P, diseñando guiones, capacitando al personal en los nuevos lineamientos y/o directrices, llevando indicadores de registro de llamadas, tiempos de operación, identificando los factores que afectan la prestación del servicio con el objetivo de mejorar la calidad del servicio en la entidad

III. FUNCIONES DEL CARGO

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
PERTINENTE AL CARGO	<ul style="list-style-type: none">• Atención de las peticiones, quejas, reclamos, recursos y sugerencias de los usuarios• Dar apoyo y asesoría al personal de las oficinas de servicio al cliente de las agencias y contact center en lo referentes a - facturación- créditos – análisis de pagos – atención de servicios - incumplimientos – suspensiones - revisiones periódicas - ventas• Actualización e implementación de los nuevos procesos del área de servicio al cliente• Apoyo en el área de cartera en el análisis de créditos• Apoyo en el área de facturación de casos especiales en el análisis consumos

	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar, verificar y aplicación de los ajustes diariamente solicitados de las áreas de facturación, técnica, cartera, inspecciones, previa autorización del jefe de áreas • Apoyo, seguimiento y control al trámite de los Derechos de Petición • Control, clasificación y envío del archivo de servicios pendientes para que se ejecuten y se descarguen en SICOM • Control y verificación del consecutivo de los recibos de caja • Verificación de aplicación de los Recibos de caja de todas las agencias • Elaboración diaria de constancias de pago, estados de cuenta y créditos para todas las agencias • Elaboración informe SUI agencia Floridablanca • Unificar y verificar el informe mensual y trimestral de PQR al SUI - y enviar a planeación para su control y cague a la página del SUI • Realizar cambio de novedades • Aplicación de los subsidios y/o convenios –de las instalaciones • Aplicación y verificación de pagos de las constructoras • Control de la digitación diaria de las ventas de la Agencia de Floridablanca • Mantener el buen funcionamiento e información a los usuarios dentro de las oficinas de servicio al cliente • Tramite a requerimientos internos, informes de la oficina de servicio al cliente por parte de otras áreas • Anulación usuarios en estado P • Anulación de Recibos de Caja • Apoyo en periodo de vacaciones de la Sra. Nancy Díaz, en la codificación de las ventas de la Agencia de Floridablanca • Atender y responder por la atención de las emergencias de forma que se garanticen la vida y los bienes de los usuarios. • Arqueo de papelería vendedores Floridablanca • Comercialización y seguimiento de las ventas de terceros • Dar apoyo en la oficina de servicio al cliente - atención de usuarios - capacitación de personal - retroalimentación en la modificación de los procesos • Elaboración de indicadores del proceso de Servicio al Cliente
<p style="text-align: center;">HSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar adecuadamente los residuos que se generen de las actividades realizadas en sus labores. • Procurar el cuidado integral de su salud • Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud; • Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa; • Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo; • Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG–SST

	<ul style="list-style-type: none"> • Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. • Utilizar los elementos de Protección Personal que la empresa le ha asignado y mantenerlos adecuadamente dándole el uso debido.
CALIDAD	Velar por el cumplimiento y mejoramiento continuo del sistema de gestión integral.

IV. PERFIL REQUERIDO

EDUCACION (APROBADO)	FORMACION
Carreras administrativas Ingenierías y carreras afines	Manejo de Office Liquidación de nómina Código Laboral
HABILIDAD	EXPERIENCIA
Trabajo en equipo Capacidad para acatar normas Capacidad de análisis y síntesis Fluidez verbal Comunicación asertiva Liderazgo	1 año en cargos similares.

V. RESPONSABILIDADES

PERSONAL A CARGO	MATERIAL, HERRAMIENTA, EQUIPOS
Coordinador contact center Auxiliar de contact center Auxiliar de servicio al cliente	Computadores personales celulares corporativos
DINERO, TÍTULOS O DOCUMENTOS	
Formatos asociados a los procesos inherentes del área.	

Última actualización: abril de 2018

ANEXO B. CHECK LIST HOJAS DE VIDA

 <p style="font-size: small; margin: 0;">MetroGas Metrogas de Colombia S.A. E.S.P.</p>	METROGAS DE COLOMBIA S.A E.S.P	
	LISTA DOCUMENTOS PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL	VERSION 01
		Pág. 1/1

LISTA DE DOCUMENTOS PARA REALIZAR CONTRATO LABORAL CON METROGAS DE COLOMBIA S.A E.S.P

Ítem	REQUISITOS
1	Hoja de vida actualizada con soportes de estudio y certificaciones laborales.
2	Fotocopia ampliada de la cédula de ciudadanía. (3)
3	Constancia reciente de afiliación a la EPS.
4	Constancia reciente de afiliación a fondo de pensiones.
5	Constancia reciente de afiliación a Fondo de Cesantías.
6	Documentos para afiliar a los beneficiarios a la EPS: <ul style="list-style-type: none"> • Partida de Matrimonio o Declaración extra juicio reciente. • Registro de la unión civil. • Registro civil de los hijos menores de 7 años con NUIP numérico. • Tarjeta de identidad, registro civil con parentesco. • Documento de identificación del cónyuge.
7	Documentos para recibir subsidio de la caja de Compensación. (COMFENALCO) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Para afiliar beneficiarios: <ul style="list-style-type: none"> • Partida de Matrimonio o Declaración extra juicio reciente. • Registro de la unión civil. • Registro civil de los hijos menores de 7 años con NUIP numérico. • Tarjeta de identidad, registro civil con parentesco.
8	Copia de tarjeta profesional. (Aplica para profesionales)
9	Copia de Certificado Judicial vigente. (no mayor a 30 días)
10	Certificado de antecedentes de procuraduría. (no mayor a 30 días)
11	Certificado de antecedentes de contraloría. (no mayor a 30 días)
12	Copia de la Libreta Militar.
13	Número de teléfono fijo y celular. Cargo. Estado civil. Nivel de escolaridad. Alergias. En caso de emergencia a quien se puede llamar, parentesco, número telefónico. Departamento, ciudad y municipio donde vive.
14	Tallaje de camisa, pantalón y zapato para dotación.(caso personal operativo)
15	Apertura Cuenta Banco (empresa)