



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**SEGUIMIENTO, ANÁLISIS Y DOCUMENTACIÓN
DE LOS PROCESOS Y HERRAMIENTAS EN EL
ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA
MANPOWERGROUP COLOMBIA**

Autor

Manuel Alejandro Zapata Jaramillo

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial

Medellín, Colombia

2020



SEGUIMIENTO, ANÁLISIS Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y
HERRAMIENTAS EN EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA
MANPOWERGROUP COLOMBIA

Manuel Alejandro Zapata Jaramillo

Informe de práctica como requisito para optar al título de: Ingeniero Industrial

Asesores

Hernando Solano Quintero / Ingeniero Industrial

Steven Bedoya Chavarría / Técnico en gestión del talento humano

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial

Medellín, Colombia

2020

CONTENIDO

1	RESUMEN.....	6
2	INTRODUCCIÓN	7
3	OBJETIVOS	8
3.1	Objetivo general.....	8
3.2	Objetivos Específicos:.....	8
4	MARCO TEÓRICO	8
5	METODOLOGIA	10
5.1	DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	10
5.1.1	Visión	11
5.1.2	Promesa de marca.....	11
5.1.3	Valores corporativos	11
5.1.4	Credo	11
5.1.5	Atributos.....	11
5.1.6	MARCAS.....	12
5.1.6.1	Manpower.....	12
5.1.6.1.1	Selección de personal Staffing	13
5.1.6.1.2	Permanent Placement	13
5.1.6.1.3	Trade Marketing.....	13
5.1.6.2	Experis.....	13
5.1.6.2.1	Interim.....	14
5.1.6.2.2	Permanent placement.....	14
5.1.6.2.3	Project Solutions.....	14
5.1.6.3	Right Management	14
5.1.6.3.1	Atracción y evaluación de talento.....	14
5.1.6.3.2	Coaching y desarrollo de líderes.....	15
5.1.6.3.3	Efectividad organizacional.....	15
5.1.6.3.4	Compromiso del empleado.....	16
5.1.6.3.5	Transición de carrera (Outplacement).....	16
5.1.6.4	ManpowerGroup Solutions.....	17
5.1.6.4.1	RPO (Recruitment Process Outsourcing).....	17
5.1.6.4.2	TBO (Talent Based Outsourcing).....	17
5.1.6.4.3	MSP (Managed Service Provider).....	17
5.1.7	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD.....	18
5.1.8	MAPAS DE PROCESOS.....	18

5.1.8.1	Manpower de Colombia Ltda:.....	18
5.1.8.2	Manpower Professional Ltda:	19
5.2	ENTREVISTAS.....	19
5.3	DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS, HERRAMIENTAS Y DOCUMENTOS.....	19
5.3.1	Diagrama de flujo del proceso de selección.....	19
5.3.2	Diagrama de flujo de Registro de oferentes.....	21
5.3.3	Diagrama de flujo de Registro de Demandantes.....	22
5.3.4	Análisis de herramientas.....	22
5.3.4.1	Bolsas de Empleo.....	22
5.3.4.2	MIA.....	23
5.3.4.3	SIAM.....	24
5.4	Ciclo PHVA.....	25
5.5	INSTRUCTIVOS Y VIDEO TUTORIALES.....	25
6	RESULTADOS Y ANALISIS.....	26
7	CONCLUSIONES.....	28
8	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29

TABLA DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1: Valores Corporativos. Fuente: ManpowerGroup 11
Ilustración 2: Marcas Corporativas. Fuente: ManpowerGroup 12
Ilustración 3: Mapa de procesos Manpower de Colombia Ltda. Fuente: ManpowerGroup. 18
Ilustración 4: Mapa de Procesos Manpower Profesional Ltda. Fuente: ManpowerGroup. 19
Ilustración 5: Diagrama de Flujo Selección de Personal. Fuente: Elaboración propia. 20
Ilustración 6: Diagrama de Flujo Registro de Oferentes. Fuente: Elaboración propia..... 21
Ilustración 7: Diagrama de Flujo Registro de Demandantes. Fuente: Elaboración propia. 22
Ilustración 8: Datos MIA. Fuente: Elaboración propia en PowerBI. 26
Ilustración 9: Datos SIAM. Fuente: Elaboración propia en PowerBI. 27

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Fallas Computrabajo. Fuente Elaboración propia. 23
Tabla 2: Fallas Empleo. Fuente: Elaboración propia. 23
Tabla 3: Inconvenientes en la Plataforma MIA. Fuente: Elaboración propia. 24

1 RESUMEN

El presente informe está enfocado en la empresa ManpowerGroup Colombia, la cual cuenta con diferentes unidades de negocio a nivel nacional y que tiene dentro de su esquema de operación diferentes servicios de gestión y colocación de personal a sus empresas cliente, además de otros procedimientos dentro del marco de la gestión del talento humano. Debido al número de unidades de negocio en las diferentes ciudades del país, existe la necesidad de unificar la forma de proceder en cada una de las actividades realizadas en el área de operaciones, más específicamente en Reclutamiento y selección, en la cual se utilizan diferentes tipos de herramientas las cuales necesitan de un uso adecuado, con el fin de obtener mejores resultados en sus manejos. De este modo, se realizó un proceso de diagnóstico y levantamiento de información de acuerdo con las fichas alojadas en el SharePoint de la compañía para determinar cómo funcionan los procesos y las herramientas utilizadas. Seguido, se realizaron capacitaciones, instructivos y video tutoriales con el fin de realizar un proceso de acompañamiento y apoyo a los colaboradores en todo el país sobre el uso adecuado de las herramientas utilizadas, todo esto enmarcado en un ciclo PHVA que permitió observar algunas dificultades que se pueden presentar, así como también, lograr descentralizar la operación en algunos softwares utilizados, e incentivar el uso adecuado en otros. Al analizar los resultados, se observó que la realización de labores de apoyo a los colaboradores a través de documentación digital es de suprema importancia ya que se logra una fácil adaptación al personal entrante y consolida las habilidades de quienes ya hacen parte de la compañía pero que no conocían el uso adecuado de los recursos tecnológicos utilizados.

2 INTRODUCCIÓN

A medida que pasa el tiempo, los sistemas de información se han ido consolidando en los diferentes sectores de la economía a nivel mundial. En los recursos humanos esta no es la excepción y por ende, estos tienen cada vez más un impacto evidente, gracias a una aceleración en dicha materia que se viene desarrollando de forma constante, ya que en la actualidad se cuenta con una gran variedad de posibilidades en cuanto a la gestión de datos en tiempo real, manejo digital de la información y gestión del capital humano en línea que mejoran la experiencia de los colaboradores y que reducen los costos de reclutamiento, trayendo nuevas oportunidades de transformación además de ventaja competitiva frente a los competidores.[1]

Del mismo modo, existen una serie de factores clave para tener en cuenta al momento de poner la tecnología al servicio del talento humano, y es que, el valor agregado que proporcionan estas herramientas como los filtros, las aplicaciones, el almacenamiento de la información y los desarrollos en línea, hacen que se faciliten las labores que los empleados realizan gestionando y administrando de manera ágil y segura la vinculación de los demandantes con los oferentes de trabajo.

Por otra parte, en el mundo del trabajo en la actualidad, las personas y los clientes quieren más que un simple proceso tradicional de reclutamiento y selección. Estos dos grupos de interés buscan valor y enfoque personalizado de acuerdo con sus expectativas en el campo laboral. Por lo que, las herramientas tecnológicas cobran un papel transcendental al momento de ofrecer los servicios en el sector de los recursos humanos, es decir, el pre-acercamiento, el acercamiento, la presentación del negocio y el cierre de una negociación pueden verse impulsadas o direccionadas a una respuesta positiva si se cuenta con adecuado material tecnológico complementado con un buen desarrollo de marketing. [2]

Una vez analizados los procesos de la compañía, se evidencia que muchos de los procesos son realizados a través de plataformas tecnológicas, y que es pertinente analizar su uso con el fin de establecer la utilidad que representan estas para la empresa, ya que algunas se encuentran en su etapa de despegue. Se identificaron los indicadores a medir para poder suministrar información a las unidades de negocio sobre el uso que se le está dando a las diferentes herramientas.

Para lograr lo propuesto, se realiza un diagnóstico y descripción de la empresa con el objetivo de conocer y observar cada una de las etapas de los procesos. Luego se estableció la utilización de un ciclo PHVA, según el cual se definió realizar capacitaciones, videos tutoriales e instructivos con el objetivo de brindar apoyo y soporte a los colaboradores de la compañía. Las capacitaciones se realizaron de manera virtual por grupos y de manera individual, para así lograr realizar la mayor cobertura posible. Los videos tutoriales e instructivos realizados fueron alojados en la Biblioteca de selección para quienes los deseen consultar, ya que por el momento no se ha podido concretar el desarrollo de WikiPower, plataforma en la que se tenía pensado subir los documentos al inicio del proyecto.

Finalmente se realiza el análisis y los resultados en donde se evalúa la efectividad de las herramientas y la importancia del uso adecuado de las mismas. Se puede afirmar que la

documentación es un aspecto clave en el entendimiento de una actividad a realizar, a su vez que sirve para los procesos de familiarización de los nuevos empleados con las labores que realizará y que impulsa la productividad de quienes hacen parte del equipo de reclutamiento y selección en el área de operaciones de la compañía.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo general.

Realizar seguimiento, análisis y documentación a los procesos y herramientas en el área de selección de la empresa ManpowerGroup Colombia.

3.2 Objetivos Específicos:

- Realizar diagnósticos de los procesos, herramientas y documentación en el área de Reclutamiento y de Selección.
- Elaborar caracterizaciones, instructivos, tutoriales y videos que apoyen los diferentes procedimientos del área de Reclutamiento y Selección.
- Realizar seguimiento y análisis de las herramientas del proceso de Reclutamiento y Selección.
- Sugerir posibles oportunidades de mejora a medida que se vayan conociendo y analizando los diferentes procesos y herramientas.
- Contribuir con las actualizaciones respectivas de la información de los procesos de selección en Wikipower

4 MARCO TEÓRICO

Desde hace un tiempo hacia la actualidad, las áreas de recursos humanos se han convertido en la estrategia determinante de los negocios. Se ha evidenciado que enfocarse en el talento humano, los adecuados procesos de reclutamiento, selección y hasta el clima laboral percibido por los empleados contribuyen a impactar de manera satisfactoria la productividad y los resultados en los ingresos de las empresas. Para lograrlo, es importante entender las metas de la compañía y su relación con el mercado, además de conocer y ejecutar de manera adecuada los procesos de gestión del capital humano desde el inicio hasta el final, para atraer al personal idóneo y que se encuentre alineado con la razón de ser del negocio. [3]

Sumado a lo anterior, la globalización y el constante movimiento de los mercados exige a las empresas contar con un recurso humano mejor capacitado y las invita a buscar mecanismos de contratación más acertados y efectivos, además de preocuparse por desarrollar un nombre, una marca que atraiga y seduzca al talento. [4]

Ahora bien, los gerentes de las organizaciones han reconocido cada vez más la digitalización y automatización de los procesos como parte fundamental del desarrollo y avance de las compañías, pero son conscientes que dicha digitalización no solamente comprende las áreas relacionadas con la innovación y las tecnologías de la información, por el contrario han

aceptado el papel de estas herramientas tecnológicas en las áreas de recursos humanos y que se ven involucradas especialmente en los procesos de reclutamiento y selección. [5]

Ante el indudable avance de los softwares tecnológicos en los procesos de gestión del talento humano, la capacitación y el entrenamiento tienen una gran relación con el mejoramiento y el crecimiento de las diferentes aptitudes de los colaboradores y de los diferentes grupos que interactúan al interior de las organizaciones. El objetivo de las capacitaciones del personal es garantizar y facilitar las metas que se trazan las compañías, a su vez comprende la adquisición de conceptos, destrezas y reglas que contribuyen a mejorar el rendimiento hacia el futuro. [6]

Cuando se habla de documentación es necesario aclarar que, Según la Norma ISO 9001:2005 un proceso es una secuencia de pasos o un conjunto de actividades que utiliza unos recursos como herramientas, personal, sistemas, materia prima y para transformar elementos de entrada en salidas. [7]

De la misma manera, los procesos han sido definidos históricamente como una serie de actividades organizadas en secuencia lógica a través del tiempo en la que se ven incluidos puntos de toma de decisiones y cierres, que son dirigidos gracias a las normas establecidas por la organización, y que pueden ser representados por mapas gráficos reflejando la realidad de la misión de una organización siendo fácil de comunicar y comprender. [8]

En ese sentido, se debe incluir una documentación y registros de varias clases de los procedimientos que allí se realizan, con el fin de cumplir con la planeación, operación y control de los procesos de manera eficaz, con sus respectivos requisitos en cualquier tipo o tipos de formato, pudiendo ser uno o varios dependiendo de la magnitud de la actividad o el tamaño de la empresa. [9]

Preguntas como ¿Qué sucede a continuación? ¿Quién toma la decisión en este punto? ¿Qué operación se debe llevar a cabo? ¿Quién es el responsable del proceso? Son algunas de las facilitadoras para comprender el paso a paso de un proceso y que pueden ser respondidas a través de objetos visuales. Para esto, es necesario entender el papel que juegan los diagramas de flujo, instructivos, capacitaciones y videos que ayudan a los colaboradores que participan o participarán en el proceso a entenderlo mucho mejor. Y no solo al proceso, sino también a las herramientas tecnológicas que se utilizan para realizar una actividad o tarea. [10]

Por otra parte, El Ciclo Deming más conocido como PHVA, fue nombrado por Walter Shewhart por primera vez en la década de 1930. Posteriormente, dicho concepto, fue adoptado por Edwards Deming quien fue uno de los gerentes de calidad más conocidos del mundo. El modelo se caracteriza por ser dinámico, es decir, cuando se completa una de las etapas, inmediatamente se inicia la siguiente con el fin de realizar un proceso de mejora continua, dando oportunidad a que se revise en cualquier momento. [11]

En la primera etapa se observa cómo se encuentra la situación actual, ayuda enfocarse en lo que se quiere mejorar, buscando las áreas en las que se pueden presentar oportunidades de cambio. A su vez, contribuye en la descripción del proceso, recopilación de datos, identificar problemas y pensar en planes de acción. La planeación debe hacerse con un buen nivel de

detalle, ya que ayudará a la prevención y evitará la pérdida de tiempo y recursos tanto materiales como de tecnología.

Después de terminada la etapa anterior, se recomienda entrar en los hechos, materializando las acciones primero a menor escala para prevenir o corregir cualquier inexactitud. Enforzarse en que todos los recursos utilizados puedan realizar bien su trabajo lo mejor posible. Muchas veces no se necesitan cambios drásticos, por el contrario de manera gradual.

Para completar la etapa de verificación, es importante preguntarse qué tan bien funciona el cambio implementado, haciéndose preguntas como; ¿El cambio o implementación sirvió? ¿Qué salió mal? Además de tener presente los parámetros que se necesitan medir para supervisar los cambios realizados y el desempeño o rendimiento.

Tras las etapas anteriormente propuestas por el ciclo, es importante decidir si es conveniente continuar o, por el contrario, no se ha conducido a una mejora. En esta etapa se puede definir si en el ciclo puede darse una nueva planeación con la ejecución de cambios o si el cambio ha llevado a una mejora para considerar necesaria su continuación para la ampliación de pruebas. [11]

Cuando se trata de analizar de manera adecuada el comportamiento de un proceso, es importante entenderlo de forma gráfica, saber cuál es su inicio, sus diferentes etapas y su fin, además de observar cuales son los resultados que produce tanto para los clientes externos como internos. Dicha comprensión del sistema establece las bases para identificar los aspectos críticos, identificar indicadores y causas de los problemas.

En otras palabras, un elemento gráfico se convierte en un facilitador ya que proporciona con objetividad los pasos de un proceso, quienes intervienen en él, que operación se lleva a cabo y que sucede a continuación. Los objetos visuales ayudan a que los empleados comprendan la función que desarrollan en un proceso y aunque con frecuencia muchas personas al interior de una organización no estén de acuerdo con un diseño o determinado diagrama realizado, ya sea por un error o por desconocimiento de algún tramo del proceso, estos diagramas siempre estarán sujetos a cambios y recomendaciones realizadas por el conjunto de personas autorizadas al interior de una compañía. [10]

5 METODOLOGIA

5.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

ManpowerGroup es una compañía multinacional líder en soluciones de capital humano, con más de 70 años de experiencia en el mercado y presencia en alrededor de 80 países en todo el mundo que, además, cuenta con más de 400,000 clientes y con un dato no menos importante de ubicar anualmente a 3,4 millones de personas en el mundo laboral aproximadamente. En Colombia, ManpowerGroup fue fundada en 1976 en Medellín con más de 25 oficinas en 19 ciudades

Con 40 años en Colombia, la compañía ofrece una gran variedad de soluciones de capital humano por medio de la atracción, el reclutamiento, la selección, evaluación, contratación,

desarrollo y acompañamiento de las personas que buscan encontrar un empleo significativo para sus vidas en una amplia gama de industrias a través de una familia de marcas que son: Manpower, Experis, Right Maganemegt y Manpower Solutions.

5.1.1 Visión

Liderar la creación y entrega de soluciones innovadoras del capital humano y servicios que permitan a nuestros clientes triunfar en el cambiante mundo del trabajo.

5.1.2 Promesa de marca

“Somos el asesor confiable del cambiante mundo del trabajo”

5.1.3 Valores corporativos



Ilustración 1: Valores Corporativos. Fuente: ManpowerGroup

5.1.4 Credo

We power the future of work: Empoderamos el futuro del trabajo, entendiendo el potencial humano y vinculándolo con los objetivos de los negocios, así es como se conectan la visión de los clientes y las motivaciones de las personas con el presente y futuro del mundo del trabajo.

5.1.5 Atributos

- **Innovadores:** Implica una nueva disposición para hacer las cosas diferentes, salir de la zona de confort, transformar procesos y transformarse como profesional.
- **Visionarios:** Es una persona que genera un resultado particular con base en idea y metas que antes solo estaban en su mente.
- **Expertos:** No es sinónimo de títulos colgados. Ser un experto tiene que ver con saber solucionar los problemas de las personas y mejorar los indicadores de credibilidad.
- **Confiables:** Generar confianza a través de tus acciones, conversaciones y trabajo, comenzando primero por la autoconfianza a través de la preparación.

- **Incluyentes:** Se trata de trabajar colaborativamente enriqueciendo el trabajo con otros puntos de vista. Es importante el nivel de relacionamiento.

5.1.6 MARCAS

Cabe destacar que en este momento ManpowerGroup a nivel mundial está desarrollando una nueva marca llamada Talent Solutions que abarca a las marcas Right Management y ManpowerGroup Solutions. Sin embargo, cuando se inició el proyecto, las marcas se distribuían como se observa en la Ilustración 2.



Ilustración 2: Marcas Corporativas. Fuente: ManpowerGroup

A continuación, se describen cada una de las marcas para el conocimiento del lector.

5.1.6.1 Manpower

Se caracteriza por brindar a las organizaciones de todos los tamaños y sectores de la economía, soluciones de talento humano con el fin de mejorar la agilidad y competitividad a través de los servicios de temporalidad, vinculación directa y Trade marketing.

Para comprender la marca Manpower es importante entender el concepto de temporalidad, el cual está enmarcado por:

- **Necesidad de talento transitorio:** La necesidad de talento transitorio se da cuando la empresa cliente solicita de manera extraordinaria personal para el desarrollo de sus actividades debido a altos picos de trabajo, reemplazos, licencias, vacaciones, entre otros

- **Intermediación laboral:** En palabras sencillas Manpower contrata para la empresa cliente y se encarga de los pagos de nómina aportes en materia de pensiones, ARL entre otros.

Hay que tener en cuenta que hay una delegación de la subordinación, por lo tanto, el cliente se encarga de dirigir.

5.1.6.1.1 Selección de personal Staffing

A través de este servicio la marca Manpower realiza el reclutamiento completo del personal solicitado por la empresa cliente. Dicho reclutamiento incluye hasta contratar en su nómina, sin embargo, el personal contratado deberá cumplir las tareas o labores en las instalaciones de la empresa cliente. El Staffing se conoce como el servicio de intermediación laboral que solicita el cliente por una necesidad extraordinaria y transitoria. Cuando la persona termina, Manpower puede asignarlo a otra empresa cliente.

5.1.6.1.2 Permanent Placement

Es un servicio de tercerización del proceso de Reclutamiento y Selección. La empresa cliente solicita a Manpower realizar el proceso de búsqueda y selección para ocupar una vacante nueva o por reemplazo y que formará parte de su nómina, es decir, la empresa cliente lo contrata directamente.

Para realizar este servicio Manpower realiza el procedimiento completo, desde levantar el perfil y solo hasta la presentación de candidatos. En palabras más sencillas, solo se vende el proceso de selección y el cliente lo contrata directamente añadiéndole la condición de salarios sólo hasta 5 millones de pesos.

5.1.6.1.3 Trade Marketing

Ofrece servicios complementarios cuando un cliente ya tiene sus candidatos seleccionados algunos de estos son: Estudios de seguridad, visitas domiciliarias, pruebas, entrevistas, capacitaciones. Además, realiza estrategias de venta, realizar la estrategia de un cliente o manejarla, es decir, contratar, darle las herramientas o hasta decidir cuantas personas se necesitan para un proceso, haciendo que el cliente se pueda desentender de todo y Manpower contrata y capacita.

5.1.6.2 Experis.

Experis Colombia es una marca especializada en el reclutamiento de talento profesional, altamente calificado e innovador con el objetivo de contribuir a que las organizaciones alcancen el siguiente nivel, el crecimiento del negocio y la diferencia respecto a otras organizaciones. Adicional, Experis ofrece soluciones de proyectos para que las empresas enfrenten desafíos, aceleren sus iniciativas y aprovechen las oportunidades de crecer.

Al ser especializada en talento profesional, Experis se enfoca en el talento humano de media y alta gerencia teniendo en cuenta tres focos o vertientes principales: áreas de TI e ingenierías, áreas de finanzas y administración y áreas de Marketing, comercial y ventas.

Esta marca es reconocida por el conocimiento en industria específicas y la capacidad de atraer el mejor talento en cargos que superan los 5 Millones de pesos en salarios

5.1.6.2.1 Interim.

Es un servicio de intermediación laboral para necesidades transitorias o extraordinarias con la característica de perfiles a niveles de mandos medio y niveles gerenciales. Se encarga de buscar y seleccionar personal eventual para la empresa cliente trabajando por proyecto o a tiempo completo en calidad de tercerizado y se comporta de manera similar al personal Staffing de la marca Manpower.

5.1.6.2.2 Permanent placement.

Ofrece soluciones de talento humano a niveles gerenciales y mandos medios a través de la Selección de personal permanente en la nómina de los clientes. Dicho procedimiento se realiza a modo de headhunting, es decir, seleccionando talentos específicos que se tienen previamente identificados debido al conocimiento del mercado y de las personas que ocupan cargos o posiciones con alto nivel de responsabilidad. Los momentos clave del proceso comienzan con el levantamiento del perfil de acuerdo con la necesidad del cliente, la búsqueda y la evaluación y presentación del candidato.

5.1.6.2.3 Project Solutions.

Con este modelo, además de gestionar y administrar los recursos humanos de un cliente, también contribuye con la infraestructura, herramientas y los recursos necesarios para entregar un servicio. Es así como se comparte un alto nivel de responsabilidad por el desempeño de sus propios equipos y los equipos de los clientes con el fin de mejorar la eficiencia, la rentabilidad y la calidad de los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto completo.

5.1.6.3 Right Management

Es la marca consultora de ManpowerGroup experta global en carreras profesionales y gestión de talento, la cual se encarga de asesorar a las empresas en la conformación de sus equipos de trabajo, programas de desarrollo de líderes, evaluaciones de personal, outplacement, entre otros. Todo esto, se realiza con el fin de que los clientes superen los retos que impone el mundo laboral en continuo cambio mediante el desarrollo y la fidelización del talento.

En Right Management se prestan los servicios de talento humano de manera completa o el cliente puede elegir las partes del proceso que requieren y que se describen a continuación.

5.1.6.3.1 Atracción y evaluación de talento.

Dentro de los servicios que se ofrecen, abarcan desde la evaluación del talento hasta la definición de las necesidades futuras, realizando un acompañamiento particular siempre alineando el desempeño con las estrategias del negocio. En la evaluación del talento existe el modelo de competencias que tiene como objetivo brindar un conjunto de criterios para mejorar el desarrollo, la selección y la evaluación de los talentos internos. Adicionalmente, se tiene la evaluación organizacional que no es más que un set de herramientas orientadas a definir la situación actual de la compañía y mejorar la productividad de los empleados. Y como tercer pilar, están las evaluaciones individuales y de equipo que ayudan a identificar las áreas de desarrollo necesarias para exitosa implementación de las estrategias.

5.1.6.3.2 Coaching y desarrollo de líderes.

Permite detectar el potencial de sus mejoras empleados, ya que con este servicio se puede asegurar la sucesión de puestos al interior de las compañías y así continuar con el crecimiento de estas. Durante el proceso se pueden desarrollar actividades como:

- **Leader Coaching:** Integra las necesidades del líder, su superior y la organización para obtener los resultados deseados. ManpowerGroup bajo la marca Right Management está en la capacidad de sugerir en qué momento es recomendable utilizar el coaching para la organización.
- **Plan de sucesiones:** Se encarga de la transición exitosa del empleado en la línea de sucesión de manera armoniosa y quienes son los mejores para realizarla de acuerdo a sus características y habilidades.
- **Gestión del desempeño:** Proporciona herramientas necesarias para establecer objetivos, proporcionar feedbacks y evaluar el desempeño.

5.1.6.3.3 Efectividad organizacional.

Es la planificación estratégica de los recursos a través de un enfoque sistémico. Ayuda a los clientes a desarrollar las capacidades suficientes y necesarias para mejorar el desempeño del negocio y la productividad de sus empleados.

- **Capacitación y desarrollo:** Programas de capacitación talleres y encuentros que buscan el mejoramiento del desempeño de los equipos y los individuos a través de la aplicación de ideas, criterios y herramientas profesionales que facilitan la aplicación de las estrategias organizacionales. Dentro de los programas ofrecidos se encuentran temáticas como liderazgo, trabajo en equipo, Comunicación, Coaching, Conversaciones difíciles, inteligencia emocional, gestión del conflicto negociación, gestión de personas, entrevistas por competencias entre otras.
- **Implementación de estrategias:** Requiere un proceso específicamente definido para lograr que los colaboradores comprendan y ejecuten los lineamientos estratégicos.
- **Alineación estratégica de los recursos humanos:** Solución vital para ayudar a las empresas a evaluar y priorizar la estrategia de sus recursos humanos, considerando sus necesidades y el retorno de las inversiones realizadas.
- **Gestión del cambio:** Se guía a los líderes en el desarrollo de planes con objetivos medibles para promover en sus empleados comportamientos que aporten y favorezcan esos planes, además del cambio mediante la implementación de un proceso que incluye soporte al liderazgo y a la gestión, comunicación efectiva y mediciones para obtener el éxito.

5.1.6.3.4 Compromiso del empleado.

En esta parte del proceso es de vital importancia ayudar a los trabajadores a entender el rol que cumplen en la consecución de los objetivos del negocio y que ellos son clave para los compromisos de lograrlo.

- **Planificación estratégica de la comunicación:** Permite a las organizaciones comunicar de manera efectiva la visión de la compañía y las estrategias de negocio.
- **Estrategias para el compromiso y retención de talentos:** Esta orientada a que los empleados comprendan el rol que tienen y sus contribuciones para conseguir los resultados propuestos en conjunto.
- **Gestión del bienestar y la productividad:** Estrategias que ayudan a identificar las causas que afectan el bienestar y desempeño de los empleados, realizadas a través de herramientas y técnicas a nivel tanto individual como organizacional.

5.1.6.3.5 Transición de carrera (Outplacement).

Es un proceso realizado de manera armónica para el acompañamiento de las personas que han sido desvinculadas puedan realizar una transición a un nuevo trabajo o nueva etapa en sus vidas, en este proceso se les brindan herramientas e información valiosa para lograrlo:

- **Outplacement:** En esta parte del proceso una de las etapas más importantes es brindar una ayuda a las organizaciones en la planificación y la manera en cómo se le comunicará al empleado que será desvinculado. Sin embargo, se realiza la tarea de asesoramiento, apoyo psicológico información de mercado y coaching a los empleados desvinculados para que arriben a una exitosa solución de carrera a través de actividades individuales y grupales.
- **Reubicación interna:** Permite reasignar las personas destacadas en la organización con base a las nuevas necesidades de la compañía, haciendo que sea mínima la necesidad de desvincular personal.
- **Decisiones de Carrera:** Ayuda a los empleados actuales a que realicen elecciones profesionales a futuro en sus carreras de manera acertada, tanto dentro como por fuera de la organización.
- **Desarrollo de Carrera:** Provee un enfoque sistémico de procesos para alinear las capacidades requeridas de la organización con el desarrollo de los empleados.
- **Life Options:** Cuando una persona está próxima a retirar de su vida laboral, es necesario planificar la siguiente etapa de su vida y afrontar los diferentes cambios por los que se deberá transitar a través de una adecuada preparación.

5.1.6.4 ManpowerGroup Solutions.

Es la marca de soluciones basadas en talento humano a la medida y necesidades de la empresa cliente, ofrece servicios eficientes, innovadores y seguros con respuestas rápidas oportunas y confiables que se dividen en:

5.1.6.4.1 RPO (Recruitment Process Outsourcing).

Tercerización del proceso de reclutamiento atrae y selecciona el talento a través de la estructura capacitada, especializada y exclusiva. El proceso puede incluir la totalidad de la gestión o cualquiera de los aspectos o partes del proceso de selección.

- **SopORTE de Reclutamiento:** En este servicio ManpowerGroup Solutions es contratado para colaborar en una parte del proceso de selección.
- **Proyecto de Reclutamiento:** Ayuda a los clientes a en una parte o en todo el proceso de selección durante sus picos de trabajo o antes la aparición de proyectos excepcionales desde el reclutamiento hasta la contratación. Por ejemplo, ya sabiendo que para una empresa cliente se necesitan 400 personas.
- **End to End:** el objetivo principal del servicio end to end es convertirse en el área de selección de la empresa cliente, es decir, cuidar 100% el proceso de selección desde el Employer Branding hasta la inducción. Cubriendo vacantes sean 1 o 500 en cualquier momento.

La diferencia de RPO con Permanent placement es:

Las diferencias entre RPO y Permanente Placement, radican en que, en RPO se trabaja como si ManpowerGroup Solutions fuera la empresa cliente o con los procesos y las formas de ellos además de reclutamiento a gran escala y por proyectos con técnicas personalizadas mientras que Pemanent Placement se hace con el proceso de la marca propia Manpower, trabajando bajo demanda y personal individual con proceso estandarizado.

5.1.6.4.2 TBO (Talent Based Outsourcing)

Mostrar beneficios logrando ser más productivos que el propio cliente en algún proceso dándoles a conocer que ManpowerGroup puede relizar ciertas tareas que para ellos no son principales y que pueden ser realizadas fuera de las instalaciones de ellos como, por ejemplo, administración de nóminas y payroll

5.1.6.4.3 MSP (Managed Service Provider)

Es la consolidación, administración y estandarización de proveedores de recursos humanos de las organizaciones: temporalidad, contratistas, servicios, tecnología. Este servicio se da, debido a que las empresas o clientes, después de cubrir sus necesidades de personal, tienen varios proveedores de diferentes servicios y ManpowerGroup colabora para que dichos proveedores no pierdan el horizonte y no desvíen a las empresas del core bussines del negocio.

5.1.7 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD.

ManpowerGroup Colombia dentro de sus principales objetivos, tiene la aspiración de aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación efectiva del Sistema de Gestión de la Calidad. La innovación constante de sus procesos, la mejora continua, y el análisis e intervención de los riesgos son pilares fundamentales para establecer controles preventivos que eliminen o reduzcan la probabilidad de desviaciones en los procesos y sus efectos.

ManpowerGroup Colombia ha desarrollado e implementado un sistema de gestión de la calidad basando su modelo en los requisitos establecidos en la Norma Internacional ISO 9001:2015 para demostrar la capacidad de proveer de forma coherente, servicios que satisfagan los requerimientos del cliente y de los empleados, los requisitos legales y reglamentarios referidos a servicio prestado y requisitos de las demás partes interesadas.

5.1.8 MAPAS DE PROCESOS.

5.1.8.1 Manpower de Colombia Ltda:



Ilustración 3: Mapa de procesos Manpower de Colombia Ltda. Fuente: ManpowerGroup.

5.1.8.2 Manpower Professional Ltda:

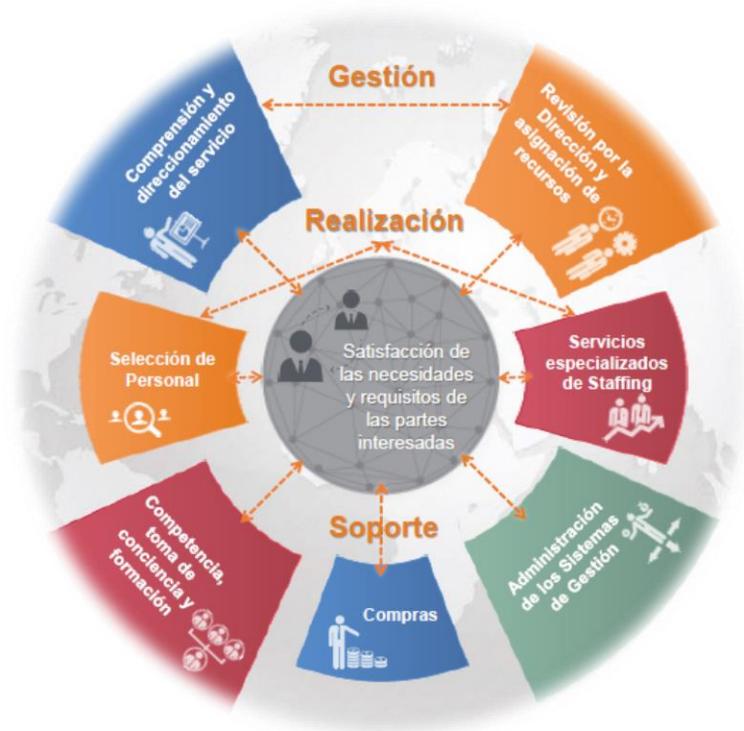


Ilustración 4: Mapa de Procesos Manpower Profesional Ltda. Fuente: ManpowerGroup.

5.2 ENTREVISTAS.

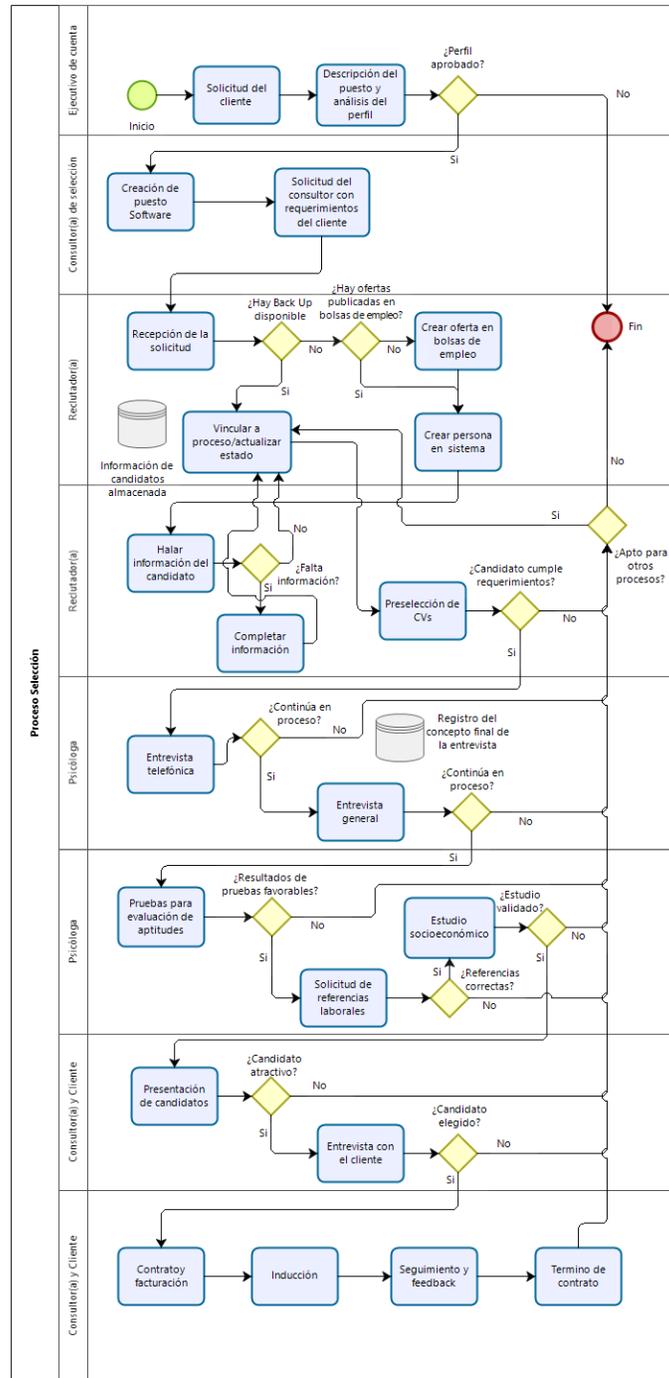
Las entrevistas realizadas con los empleados de la compañía se realizaron a modo de conversaciones ocasionales en espacios diferentes al entorno laboral, es decir, en forma de discusiones y deliberaciones que no tenían un formato preestablecido como se realiza habitualmente. Esto, con el fin de que los colaboradores se sintieran libres de cualquier tipo de presión. La información se iba recolectando poco a poco de acuerdo con las experiencias compartidas.

5.3 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS, HERRAMIENTAS Y DOCUMENTOS.

Con el fin de realizar un diagnóstico y conocer cómo se comportan los procesos generales del área de Reclutamiento y selección se realizaron algunos diagramas de flujo.

5.3.1 Diagrama de flujo del proceso de selección.

El diagrama de flujo de la Ilustración 5 se realizó con base en la información albergada en la ficha de Selección de Personal Staffing alojada en el Share Point de la compañía, en él se observa el recorrido realizado por una vacante a través de todo el proceso.



Powered by
bizagi
Modeler

Ilustración 5: Diagrama de Flujo Selección de Personal. Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que cuando un candidato no continúa en un proceso puede participar en otro, siempre y cuando sea apto. Algunas de los motivos de descarte son: Estructura de la personalidad, situación familiar y/o afectiva, factores sociales desfavorables o inexperiencia en el cargo. Adicional, las pruebas realizadas, son de un diccionario de competencias con el

que cuenta la compañía que incluye pruebas técnicas y psicotécnicas que son analizadas por los consultores de selección. La valoración médica es opcional y depende del cliente solicitarla.

5.3.2 Diagrama de flujo de Registro de oferentes.

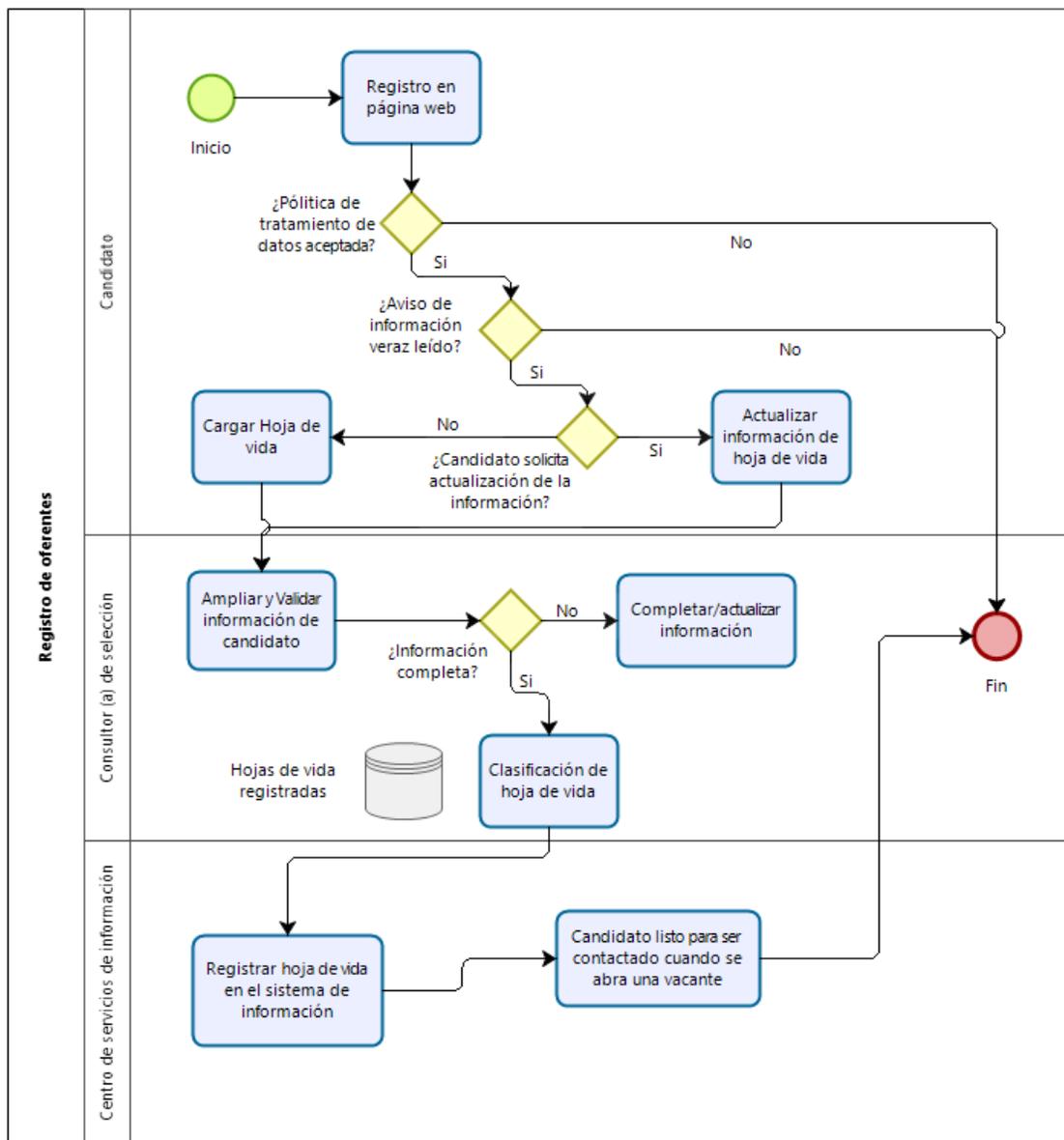
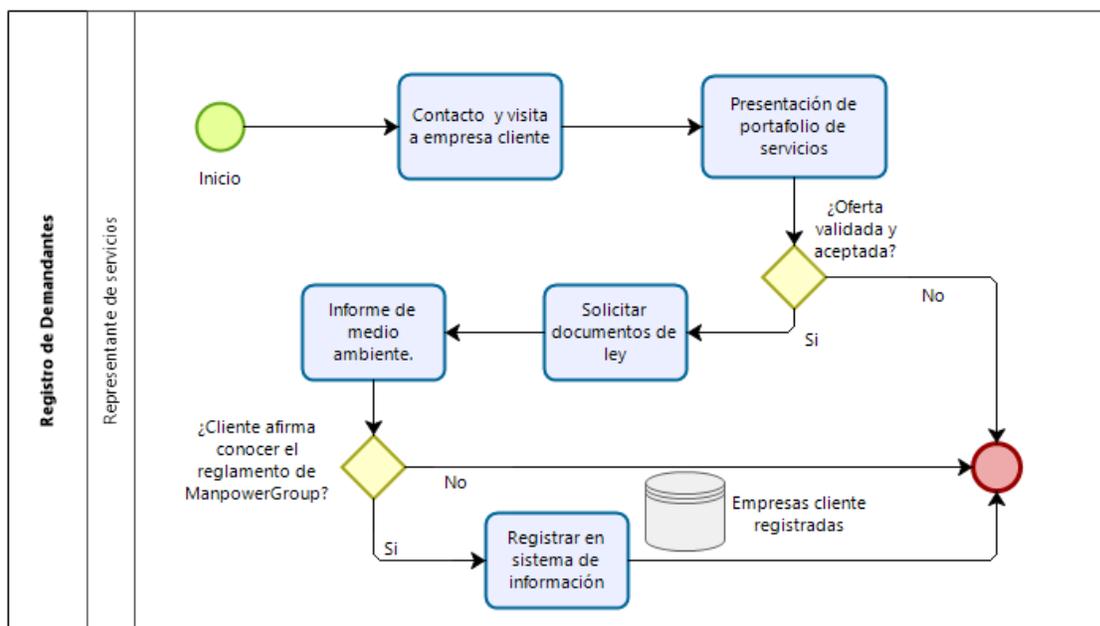


Ilustración 6: Diagrama de Flujo Registro de Oferentes. Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 6 para el registro, los oferentes tendrán que aceptar la política de datos y suministrar información veraz, a su vez estos podrán cargar su hoja de vida o simplemente

actualizar información de nuevas experiencias o estudios con el fin de mantener la hoja de vida vigente. La información de los oferentes quedara almacenada en el sistema de información de la compañía y a la espera para ser contactados cuando se abre una vacante acorde a sus expectativas.

5.3.3 Diagrama de flujo de Registro de Demandantes.



Powered by
bizagi
Modeler

Ilustración 7: Diagrama de Flujo Registro de Demandantes. Fuente: Elaboración propia.

Como se visualiza en la Ilustración 7, los demandantes son contactados y visitados por los representantes de servicios quienes ofrecen el portafolio de ManpowerGroup. Los documentos de ley solicitados para hacer el registro son: Información general de la empresa, RUT, cámara de comercio, declaración de renta, Referencias comerciales, Autorización de consultas. Para la prestación de los servicios ambas partes llegaron a acuerdos que quedan almacenados en el sistema de información de la compañía.

5.3.4 Análisis de herramientas.

Posteriormente se realizó un análisis y seguimiento al uso de las herramientas utilizadas por los Reclutadores y consultores de selección en los procesos.

5.3.4.1 Bolsas de Empleo.

ManpowerGroup, al ser Agencia Privada de Gestión y Colocación de Empleo y miembro de la Red de Prestadores del servicio Público de Empleo según el artículo 25 de la ley 1636 de 2013, realiza los servicios de intermediación laboral para los demandantes y oferentes de

trabajo, razón por la cual, utiliza como proveedores a las empresas Computrabajo, Eempleo, Vincuentas y LinkedIn quienes facilitan la posibilidad de acceder a las bases de datos de búsqueda de candidatos y publicación de ofertas.

Se realizó un seguimiento a las veces que los proveedores presentan algún tipo de falla:

Computrabajo.

Fecha	Tipo de falla
16/01/2020	Sistema caído
20/01/2020	Sistema caído
22/01/2020	Sistema caído
07/02/2020	Sistema caído
12/02/2020	Sistema caído
12/02/2020	Sistema caído
29/04/2020	Sistema caído

Tabla 1: Fallas Computrabajo. Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente se observa que existen dificultades al momento de asignar las cuentas de usuario a los reclutadores debido a que, al asignar, hay que esperar respuesta de la activación manual del usuario desde Computrabajo. La respuesta puede demorar hasta un día.

Eempleo.

Fecha	Tipo de falla
13/12/2019	Sistema caído
17/12/2019	Sistema caído
20/12/2019	Sistema caído
06/02/2020	Sistema caído
14/02/2020	Sistema caído
25/02/2020	Sistema caído

Tabla 2: Fallas Eempleo. Fuente: Elaboración propia.

5.3.4.2 MIA

MIA es una plataforma de reclutamiento masivo de personal desarrollada por el personal de ManpoweGroup. Esta facilita el proceso de reclutamiento a través de dos procesos principales:

- Parsing: Es un analizador sintáctico que analiza porciones de texto para determinar su estructura lógica, con esto, el programa detrás de MIA ayuda a analizar la información de las hojas de vida que son ingresadas al sistema.
- Match: Relaciona las hojas de vida de los candidatos en el sistema con las ofertas laborales, para posteriormente, arrojar listados de los candidatos que más se ajustan al perfil cargado.

En el diagnóstico realizado a la plataforma MIA se encontraron los siguientes problemas:

Factor	Descripción
Registro de usuarios	Cuando se va a buscar un usuario para editar su información, hay que buscar hoja por hoja en el sistema. Proceso repetitivo y tedioso.
Registro de usuarios	En los reportes que arroja el sistema, los encabezados de columnas quedan en posiciones equivocadas.
Matches	Cuando se realiza un matchs para una oferta, solo un candidato queda asociado a ella, es decir, se tiene que subir la misma oferta muchas veces si se quieren asociar más candidatos.
Matches	Cuando el sistema realiza el match muestra perfiles de candidatos de manera repetitiva.
Matches	El sistema no permite desplazarse página por página para visualizar todos los candidatos que sugiere. Por ejemplo, solo se pueden ver 50 de 3000 sugeridos
Matches	Cuando se realizan varios filtros a la vez, el sistema no arroja resultados.
Macths	Aparecen perfiles dos o más veces seguidas.
Análisis Sovren	El análisis de Sovren no está leyendo el nombre en el campo "Sovren Analisys Candidate"
Análisis Sovren	El análisis de Sovren en ocasiones seguidas no lee en los campos que debería, por ejemplo: en el campo "Achivenment & Honors" lee la edad, ciudad, teléfono y dirección.
Matches Find Similar	Cuando se le indica al sistema buscar candidatos similares al que se está observando, muestra los candidatos ya observados en la primera búsqueda.
Documentos	En los repositorios hay documentos que no son los adecuados, por ejemplo, resultados de pruebas, test, entre otros. La idea es subir hojas de vida.

Tabla 3: Inconvenientes en la Plataforma MIA. Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, La plataforma presenta algunos inconvenientes:

- En algunas ocasiones se repiten los candidatos que la plataforma sugiere
- Algunas veces no carga el repositorio cuando se sube la oferta y se quiere hacer la búsqueda de los candidatos. (Se queda en una pantalla azul).
- Solo se puede asociar una persona a una oferta lo que ocasiona un proceso repetitivo.
- Varias personas no podrían realizar búsqueda para la misma oferta ya que si asocian un candidato a un proceso, no sería visible para los demás reclutadores.

5.3.4.3 SIAM

Sistema de Inteligencia Artificial para Mensajes Masivos (SIAM), es una plataforma interactiva que tiene como función principal llevar un mensaje a una población de candidatos determinada para una vacante específica a través de unos canales de comunicación. La plataforma, es un medio rápido, económico y efectivo para contactar a los diferentes tipos de candidatos, con el fin de notificarles la situación actual de sus respectivos procesos de selección, ofreciendo tres clases de mensajes; Email, SMS y voz.

Realizando los análisis a las plataformas se encontró que la plataforma SIAM tiene un alto grado de efectividad en el proceso de comunicar a los candidatos sobre el estado actual de sus procesos con la compañía.

5.4 Ciclo PHVA

Posterior al conocimiento de las diferentes actividades y recursos humanos de la empresa y la familiarización con el entorno al inicio de las prácticas académicas se procedió a desarrollar, dentro de la metodología, un ciclo Deming PHVA que ayudó a comprender los pasos a seguir.

Planear: Tras el estudio de la situación actual, el ciclo inició realizando la formulación de la planeación dejando claro que datos se pueden utilizar, cuál será la forma de recolectarlos y el objetivo al cual se quiere llegar. Primero se decidió realizar seguimiento al uso que se le estaba dando a las diferentes herramientas a través de datos como la cantidad de documentos cargados, número de ofertas relacionadas con currículos, número de candidatos a los que se les informa la finalización de su proceso en cualquier etapa, unidades de negocio más activas en las plataformas, y personal más activo. Adicional, se realizaron instructivos, video tutoriales y capacitaciones en línea con las diferentes unidades de negocio, cabe destacar que, las capacitaciones se realizaban tanto de manera personalizada, así como también a grupos de personas debido a que en la compañía entra personal de forma frecuente.

Con lo anterior, se pretendió garantizar el aprovechamiento adecuado del recurso humano en el manejo de las herramientas, el aumento de la eficiencia y la eficacia en las actividades haciendo un uso adecuado y mejorando los rendimientos de los colaboradores.

Hacer: Posteriormente, se dio ejecución al plan desarrollado a través de capacitaciones programadas a medida que los colaboradores las solicitaran y teniendo en cuenta la disponibilidad de las partes. Las tomas de los datos se realizaron de manera semanal con el fin de evidenciar los comportamientos y la evolución.

Verificar: Se hace una revisión para observar el comportamiento que se está dando. Adicional, se realizan reportes a las unidades de negocio con el fin de informar la labor realizada por el personal y que se esté al tanto del uso que se está haciendo a las herramientas, cuales colaboradores se involucran más con el proceso y que se puede mejorar.

Actuar: Posteriormente se decide si se hace una retroalimentación de las herramientas analizadas y observar si los resultados se ajustan a las expectativas y objetivos de la compañía, en caso contrario realizar recomendaciones y propuestas de mejora

5.5 INSTRUCTIVOS Y VIDEO TUTORIALES.

Después de las etapas de diagnóstico y conocimiento de la compañía, los procesos y las herramientas, se realizó el diseño de las plantillas para la realización de los instructivos, para su posterior implementación. En el anexo 9.1 se puede visualizar la base de las plantillas utilizadas para tal fin, en la cual se observan logos, fondos y distintivos relacionados con la imagen corporativa de la empresa. Los video tutoriales se realizaron indicando el paso a paso de los procedimientos y con grabación de voz, a su vez aclarando posibles dudas que van surgiendo durante el proceso de ejecución en el manejo de las herramientas de la compañía.

6 RESULTADOS Y ANALISIS

Después de realizar las capacitaciones en los softwares de la compañía, los video tutoriales y los instructivos, se fueron realizando las tomas de los datos de vinculación de oferentes con vacantes y llamadas a candidatos semana a semana, con el fin de ir observando el comportamiento de las herramientas, en este caso SIAM y MIA, que son utilizadas en los procesos de la compañía y que sirven para informar a los responsables de estos en cada unidad de negocio.

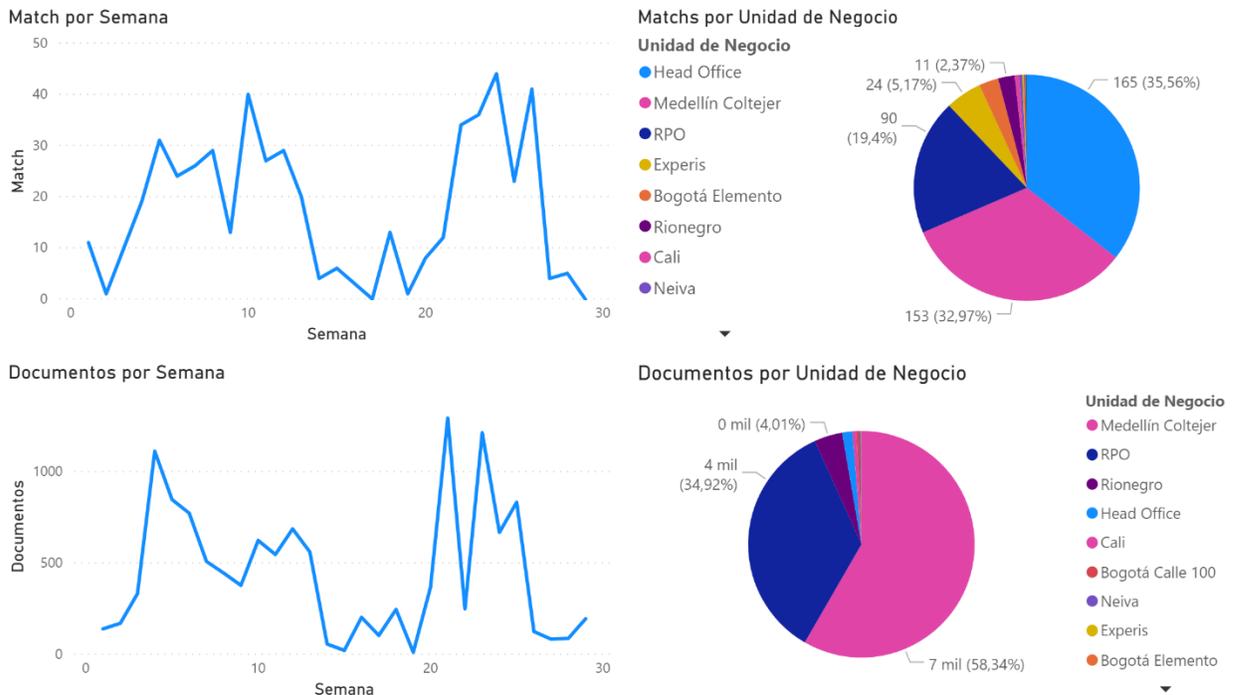


Ilustración 8: Datos MIA. Fuente: Elaboración propia en PowerBI.

Como se observa en la Ilustración 8, después de la semana 20 se observa una disposición de los colaboradores a utilizar la plataforma MIA logrando que se alimentaran los repositorios de las diferentes Unidades de Negocio, esto se evidencia en el incremento de Matches, correspondencia entre ofertas y candidatos, que podrían ser aptos para los diferentes procesos de selección y el incremento de hojas de vida almacenadas en las bases de datos de la plataforma. Adicional y no menos importante, se logró el objetivo de que los colaboradores utilizaran la plataforma de forma adecuada. También, se enfatizó en alimentar las bases de datos con perfiles profesionales de diferentes tipos de áreas con el fin de que la plataforma ofrezca gran variedad de candidatos en las diferentes ciudades del país ya que en un principio en los repositorios solamente se hallaban cargos muy operativos.

Algunas de las unidades de negocio que mas utilizan y hacen uso adecuado de la plataforma son RPO con 90 Matches y Medellín coltejer con 153 Matches, ademas de que son dos de las unidades de negocio mas activas cargando perfiles de muy buena calidad con 4320 y 7217 documentos respectivamente y que sirven de apoyo al resto de unidades de negocio para todas las ofertas en las diferentes ciudades.

Se recomienda, para el mejoramiento de la plataforma, junto con el equipo de IT revisar los problemas encontrados en la Tabla 3 con el fin de mejorar la experiencia de los empleados con el sistema y no perder la inversion realizada en la misma. Adicional, se podría pensar en realizar las respectivas configuraciones para que los candidatos suban su propia hoda de vida al sistema para así ahorrar tiempo y trabajo a los reclutadores en dicha tarea.

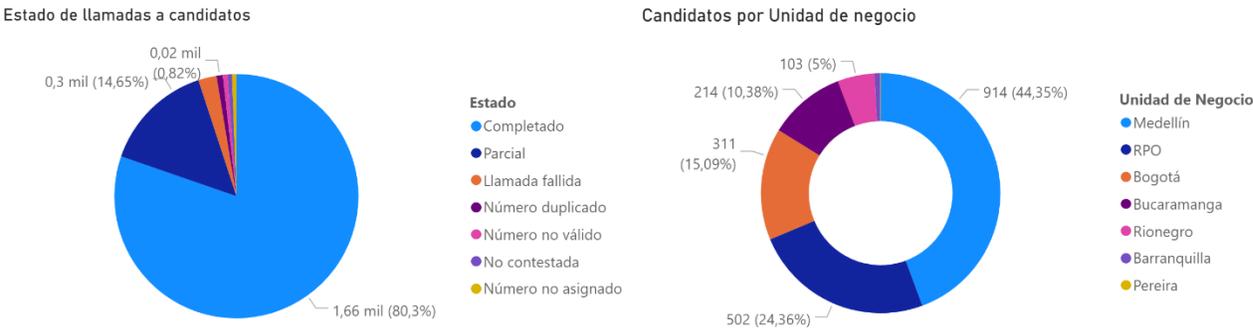


Ilustración 9: Datos SIAM. Fuente: Elaboración propia en PowerBI.

En cuanto a la plataforma SIAM se observa que tiene un alto grado de efectividad en la comunicación con los candidatos de los diferentes procesos, observe que en la Ilustración 9 la mayoría de las llamadas realizadas tienen el estado Completado en un 80% con 1655 llamadas de un total de 2062, seguido del estado Parcial con 302 que representan el 14,65%. Las restantes resultan Fallidas, No contestadas, Número duplicado, Número no valido o Número no asignado que son pocas comparados con los dos anteriores.

Además, se puede observar que nuevamente las unidades de negocio que más aportan candidatos a los procesos son Medellín, Bogotá y RPO. Con las capacitaciones también se logró descentralizar la operación de la plataforma SIAM, ya que en diferentes unidades de negocio se hace necesaria para realizar envíos masivos, no solo de llamadas, sino también de correos electrónicos y mensajes de texto para las terminaciones de contratos, invitaciones a cursos, eventos, webinars, contacto de los Business Development Manager con las empresas cliente y todo tipo de información masiva que se requiera tanto para colaboradores como clientes.

Cabe resaltar la importancia que adquiere el hecho de enviar una respuesta al candidato por el proceso de selección solicitado, debido a que no tener una respuesta después de la postulación a un proceso puede ser sumamente negativo para la compañía. Lo mismo sucede con una respuesta tardía, por lo que, no se le debe restar importancia a los procesos de comunicación con los candidatos que pueden ser futuros talentos en potencia.

7 CONCLUSIONES

Una vez se ha concluido el trabajo de diagnóstico y análisis y tras la implementación de los instructivos, las capacitaciones y los tutoriales se puede afirmar que la documentación de las actividades y la implementación de guías son muy importantes en el desarrollo de un proceso, ya que influyen en la orientación y el entendimiento de las actividades a realizar por parte de los empleados de la compañía. A su vez, sirven como material de inducción en a las personas que de ingreso nuevo facilitándoles su acople al ritmo de trabajo de la organización. Igualmente, se logra descentralizar la operación en el uso de algunas herramientas lo que proporciona ahorros en tiempos y agilidad en los procesos ya que cada vez más, los empleados adquieren una autonomía con el uso adecuado de las estas.

Por otra parte, se identificaron algunos aspectos a mejorar con respecto al entorno de la plataforma MIA, los cuales pueden ser de gran interés para el equipo de desarrolladores con el que cuenta ManpowerGroup y que podría significar un aumento en la eficiencia y la efectividad en el uso de la plataforma que, a su vez, facilitaría la labor de los colaboradores.

Finalmente, con la experiencia de realizar la practica en ManpowerGroup Colombia, en lo personal, se puede decir que se adquirió un aprendizaje integral y completo. ManpowerGrpup al ser una multinacional de talento humano prioriza el buen trato, la inclusión, el desarrollo del aprendizaje y la capacitación constante en cada uno de sus colaboradores. Durante el semestre desarrollado en la compañía, habilidades como la comunicación, la escucha activa, la empatía, el compromiso, trabajo en equipo y la organización fueron mejoradas notoriamente en el ámbito tanto personal como profesional y que son tomadas como una base sólida para enfrentar la vida laboral futura.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Jonas Prinsing, “La Era del Potencial Humano 2.0,” 2018.
- [2] J. C. Sanclemente Tellez, “El impacto de la tecnología en el trabajo comercial,” Bogotá, colombia., 2018.
- [3] Revista Dinero, “El área de Recursos Humanos: eje en la estrategia de los negocios,” Bogotá, colombia., 2019.
- [4] Revista Dinero, “La selección y retención del personal es primordial en el desarrollo empresarial,” Bogotá, colombia., 2016.
- [5] Revista Dinero, “El reto del área de Talento Humano es entender la innovación,” Bogotá, colombia., 2018.
- [6] A. Riascos Erazo, Sandra Cristina. Aguilera Castro, “Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano,” *Cuad. Adm. UdeV*, vol. 27, no. 46, p. 149, 2012.
- [7] ICONTEC, “Norma técnica colombiana NTC ISO 9000.” Bogotá, colombia., p. 3, 2005.
- [8] M. J. F. R. Salvador Oliván, José Antonio, “MAPA DE PROCESOS DE Un SISTEMA DE GESTIÓN DE ACCESIBILIDAD En Un SERVICIO WEB DE LA ADMInISTRACIÓN PÚBLICA: EL ayuntamIEntO dE ZaragOza,” *El Prof. la Inf.*, vol. 21, no. 3, p. 313, 2015.
- [9] ICONTEC, “Norma Técnica Colombiana ISO 9001 tercera actualización.” Bogotá, colombia., pp. 3, 4, 2018.
- [10] J. R. E. • W. M. Lindsay, *Administración y control de la calidad*, Séptima. Mexico DF, 2008.
- [11] et al. Andrei Dimitrescu, “ANALYSIS OF QUALITY PROBLEMS IN PRODUCTION SYSTEM USING THE PDCA INSTRUMENT,” *Fiability Durab.*, pp. 286, 288, 2018.