

Diseño de proceso de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca)

José Martín Díaz Pulido y Victoriano García Medina

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

Director

Camilo Alejandro Torres Peña

Maestría en Educación

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingeniería y Arquitectura

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

2023

Dedicatoria

Primero a DIOS quien es el ser supremo que nos da licencia de cumplir nuestros sueños y metas. A mi esposa que sido mi gran apoyo en cada uno de los proyectos de mi vida, y mil gracias por su apoyo incondicional por ser la mujer que con sus palabras y oraciones me fortaleció para no desfallecer, sin importar las dificultades, si no por el deseo de ser alguien diferente en la vida y lograr lo que se quiere.

A mi hermana la cual ha estado en todos los momentos de mi vida, brindándome su apoyo, gracias por la unión que siempre nos ha caracterizado.

A mis hijos los cuales han aumentado mis expectativas y metas en lograr nuevos proyectos en la vida

José Martín Díaz Pulido

A mi querida esposa Patricia Romero Martínez e hijo Andrés Mauricio García Romero por brindarme su apoyo y comprensión, ya que son el motor de mi vida.

Victoriano García Medina

Agradecimientos

Como siempre lo hago primero a DIOS por permitirme hacer realidad mis sueños.

Le agradezco al Mg. Camilo Alejandro Torres Peña, por sus aportes, en la asesoría de mi trabajo de grado.

A los demás docentes de la Universidad Santo tomas, seccional Bucaramanga, que se involucraron en mi formación profesional, compartiendo sus conocimientos y experiencias, gracias por sus diferentes aportes.

A la empresa Industrias Japan S.A, la cual me abrió las puertas de su empresa y me brindó su apoyo en el desarrollo del proyecto.

José Martín Díaz Pulido

A Dios, primeramente, por la vida y ser mi guía espiritual, por la oportunidad de permitir cumplir con esta meta anhelada y todas las bendiciones recibidas.

A mis padres, por los valores enseñados y por darme la mejor herencia, la educación.

Al director el Mg. Camilo Alejandro Torres Peña por sus aportes a la elaboración del presente proyecto.

A la empresa Industrias Japan S.A por permitirnos usar la información requerida para el desarrollo del proyecto y dar su apoyo y colaboración.

Al grupo de docentes de la Universidad Santo Tomás, Seccional Bucaramanga que compartieron sus conocimientos en el Máster.

Victoriano García Medina

Contenido

Introducción	15
1. Diseño de los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca)	16
1.1 Aspectos contextuales	16
1.2 Planteamiento del problema	16
1.3 Objetivos	21
1.3.1 Objetivo general	21
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 Descripción de la empresa.....	22
1.4.1 Misión.....	22
1.4.2 Visión	22
1.4.3 Sugerencia de Visión.....	23
1.4.4 Política de Calidad.....	23
1.5 Revisión técnica de la propuesta	23
2. Marco referencial	24
2.1 Marco teórico y conceptual	24
2.1.1 La administración de recursos humanos.....	24
2.1.2 Competencias laborales	25
2.1.3 Reclutamiento y selección de personal.....	26
2.1.4 Diseño de puestos	32
2.1.5 Rotación de personal	33
2.1.6 Agencias de empleos temporales.....	33

2.2 Estado del arte	34
3. Áreas de conocimiento.....	45
3.1 Gestión de la integración del proyecto	46
3.1.1 Acta de constitución del proyecto	46
3.2 Gestión del alcance del proyecto - Ciclo de Vida del Proyecto y Entregables.	49
3.2.1 Ciclo de Vida del Proyecto y Entregables	50
3.3 Gestión del cronograma del proyecto.....	54
3.4 Gestión de los costos del proyecto	55
3.5 Gestión de la calidad del proyecto	57
3.6 Gestión de los recursos del proyecto.....	59
3.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto.....	62
3.8 Gestión de los riesgos del proyecto.....	64
3.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto.....	69
3.10 Gestión de los interesados del proyecto	69
4. Resultados	71
4.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	71
4.2 Revisión y análisis de la información de Industrias Japan S.A.....	71
4.3 Diagnóstico actual mediante la utilización de encuestas	72
4.3.1 Encuestas	73
4.4 Análisis de los resultados obtenidos mediante la utilización de encuestas	76
4.4.1 Conocimiento de la empresa.....	76
4.5 Procedimiento de reclutamiento y selección del personal de apoyo en la gestión de proyectos	81

4.5.1 Lineamientos generales	82
4.5.2 Identificación de necesidades de personal.....	82
4.5.3 Definición de perfiles de cargo.....	82
4.5.4 Revisión y selección conjunta	83
4.5.5 Evaluación Integral de Candidatos	83
4.5.6 Evaluación de Retención y Encaje	83
4.5.7 Desarrollo de planes de incorporación	83
4.5.8 Seguimiento Post-Incorporación	84
4.5.9 Análisis de resultados y mejora continua	84
4.5.10 Proceso de Reclutamiento y Selección.....	84
4.5.11 Identificación y priorización de vacantes	84
4.5.12 Diseño del perfil de cargo.....	85
4.5.13 Estrategia de Publicación y Difusión de la Vacante.....	85
4.5.14 Recepción y preselección de hojas de vida	85
4.5.15 Preaprobación para cargos técnicos.....	86
4.5.16 Aceptación de condiciones contractuales	86
4.5.17 Revisión y selección conjunta	86
4.6 Procedimiento de inducción y entrenamiento de personal de apoyo en la gestión de proyectos	92
4.6.1 Lineamientos generales	94
4.6.2 Personalización del proceso.....	94
4.6.3 Programa de Inducción Integral	95
4.6.4 Enfoque práctico en el entrenamiento	95

4.6.5 Participación de líderes de proyectos	95
4.6.6 Evaluación Continua.....	95
4.6.7 Mentores y acompañamiento.....	96
4.6.8 Evaluación de resultados	96
4.6.9 Flexibilidad y actualización.....	96
4.6.10 Comunicación constante.....	97
4.6.11 Mejora continua.....	97
4.6.12 Proceso de inducción y entrenamiento	97
4.6.13 Preparación y Diseño.....	98
4.6.14 Entrenamiento en selección eficiente	98
4.6.15 Desarrollo de habilidades de retención.....	99
4.6.16 Fortalecimiento de habilidades técnicas	99
4.6.17 Monitoreo y evaluación continua	99
4.6.18 Mejora continua y retroalimentación.....	100
4.6.19 Actualización y adaptación.....	100
5. Discusión.....	100
6. Conclusiones	106
7. Recomendaciones.	108
Referencias.....	110
Apéndices.....	116

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Cantidad de personal de apoyo a gestión de proyectos que han ingresado y salido en los últimos 12 meses</i>	17
Tabla 2. <i>Rotación del área de gestión de proyectos desde el 17 de agosto de 2021 hasta el 17 de agosto de 2022 (Industrias Japan S.A., 2022)</i>	17
Tabla 3. <i>Acta de constitución del proyecto para la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca)</i>	46
Tabla 4. <i>Matriz de requisitos del proyecto</i>	53
Tabla 5. <i>Lista de actividades del proyecto</i>	54
Tabla 6. <i>Presupuesto del proyecto</i>	56
Tabla 7. <i>Fuentes de financiación del proyecto</i>	56
Tabla 8. <i>Tablero de gestión de calidad</i>	58
Tabla 9. <i>Herramientas y técnicas para gestionar la calidad</i>	59
Tabla 10. <i>Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)</i>	60
Tabla 11. <i>Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)</i>	61
Tabla 12. <i>Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)</i>	62
Tabla 13. <i>Requerimientos de comunicación del proyecto</i>	63
Tabla 14. <i>Matriz de identificación de riesgos</i>	64
Tabla 15. <i>Lista de interesados del proyecto</i>	70
Tabla 16. <i>Encuesta a personal de apoyo del área de proyectos</i>	75
Tabla 17. <i>Documentación requerida para el cargo del área de gestión de proyectos de la empresa Industrias Japan S.A.</i>	78

Tabla 18. <i>Documentación para contratación del personal de apoyo a la gestión de proyectos durante en el proceso de selección</i>	79
Tabla 19. <i>Riesgos críticos</i>	90
Tabla 20. <i>Matriz de relación de los tipos de contrato utilizado por cada puesto de trabajo</i>	91

Lista de figuras

Figura 1. <i>Ciclo de vida del proyecto</i>	50
Figura 2. <i>Estructura de desglose de trabajo - EDT</i>	52
Figura 3. <i>Estructura de desglose de recursos - EDR</i>	60
Figura 4. <i>Matriz de probabilidad e impacto</i>	68

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Formato INI-FOR-01. Acta de constitución del proyecto</i>	116
Apéndice B. <i>Formato INI-FOR-02. Declaración de requisitos y alcance</i>	117
Apéndice C. <i>Formato INI-EDT-03. Estructura de desglose de trabajo</i>	118
Apéndice D. <i>Plantilla INI-CRO-04. Cronograma</i>	120
Apéndice E. <i>Formato INI-FOR-05. Estimado de costos</i>	121
Apéndice F. <i>Formato INI-FOR-06. Estrategia de calidad del proyecto</i>	122
Apéndice G. <i>Formato INI-FOR-07. Listado de interesados</i>	123
Apéndice H. <i>Formato INI-FOR-08. Listado de riesgos</i>	124
Apéndice I. <i>Formato PLA-FOR-01. Acta constitución del equipo de proyecto</i>	125
Apéndice J. <i>Formato PLA-FOR-02. Plan de calidad.....</i>	126
Apéndice K. <i>Formato PLA-FOR-02. Plan de comunicaciones</i>	127
Apéndice L. <i>Formato EJE-FOR-01. Solicitud de cambios</i>	129
Apéndice M. <i>Formato EJE- FOR-02. Reportes</i>	130
Apéndice N. <i>Formato CIE-FOR-01. Evaluación Expost.....</i>	134
Apéndice O. <i>Formato CIE-FOR-02. Acta de recibo</i>	135
Apéndice P. <i>Formato CIE-FOR-04. Acta de liquidación.....</i>	136

Resumen

El presente Proyecto de Grado se enfoca en el diseño de proceso de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos en Industrias Japan S.A, basada en la guía PMBOK de buenas prácticas, en una empresa de fabricación de partes para motocicletas en Tocancipá, Colombia. La investigación busca estandarizar la gestión de proyectos en la empresa y reducir la alta rotación de personal en el área de proyectos. El planteamiento del problema se centra en el elevado índice de rotación del 40% en el área de apoyo en la gestión de proyectos, lo cual representa una pérdida considerable de capital humano. Se identifica la insatisfacción laboral, deficiencias en los procesos de selección y contratación, y la falta de documentación de procesos como causas principales de este problema. Además, se destaca la falta de un procedimiento estructurado de reclutamiento, la ausencia de pruebas de ingreso y la falta de descripciones formales de cargos como factores que afectan la calidad del personal contratado. El objetivo del proyecto es mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión de proyectos en Industrias Japan S.A a través del diseño de un proceso de reclutamiento y selección estandarizado y eficiente, empleando el método descrito en el marco de los lineamientos para la gestión y dirección de proyectos propuesto por el Project Management Institute, (PMI) basada en la guía del PMBOK séptima edición. La puesta en marcha del diseño propuesto será una decisión que deberán tomar al interior de Industrias Japan S.A, con la certeza que el ciclo de vida y los procesos propuestos contribuirán a reducir la rotación de personal, disminución de costos, mejorar la satisfacción laboral y optimizar la competitividad y productividad de la organización.

Palabras clave: ciclo de vida, procesos, guía metodológica, gestión de proyectos, dirección de proyectos, competitividad, productividad, reclutamiento de personal, selección de personal

Abstract

This Graduation Project proposes a methodology based on the PMBOK guide of best practices to improve the recruitment and selection processes of support staff in project management at Industrias Japan S.A, a motorcycle parts manufacturing company in Tocancipá, Colombia. The research aims to standardize project management within the company and reduce the high turnover rate in the project area. The problem statement focuses on the high 40% turnover rate in the support area of project management, which represented a significant loss of human capital. The main causes of this problem are identified as job dissatisfaction, deficiencies in the selection and hiring processes, and lack of process documentation. Additionally, the lack of a structured recruitment procedure, absence of entrance exams, and formal job descriptions are highlighted as factors affecting the quality of the hired personnel. The project's objective is to enhance the effectiveness and efficiency of project management at Industrias Japan S.A through the implementation of a methodology based on the PMBOK guide, using the method described in the guidelines for project management and direction proposed by the Project Management Institute (PMI) based on the PMBOK seventh edition. The implementation of the proposal will be a decision to be made by Industrias Japan S.A and will require additional efforts from the company's leaders and associates, with the certainty that the proposed life cycle and processes will contribute to reducing employee turnover, lowering costs, improving job satisfaction, and optimizing the organization's competitiveness and productivity.

Keywords: life cycle, processes, methodological guide, project management, project direction, competitiveness, productivity, recruitment, personnel selection

Glosario

Actividad: se deriva del latín activītas, la (Real academia española, 2022a) lo define como el conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

Área de conocimiento: área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen (EALDE, 2020).

Calidad: se deriva del latín qualītas, la (Real academia española, 2022b) lo define como la adecuación de un producto o servicio a las características especificadas.

Ciclo de vida del proyecto: serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión (Castillo et al., 2020).

Gestión de proyectos: conjunto de métodos para planificar tareas y asignar recursos en beneficio para un fin, (tic.PORTAL, 2023).

Metodología: se deriva del Griego méthodos 'método' y -logía, la (Real academia española, 2022c) lo define como el conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

Parte interesada: persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.

PMBOK: documento creado por el PMI (Project Management Institute) que contiene procesos, prácticas recomendadas, terminologías y directrices para una gestión de proyectos exitosa.

Proyecto: esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (SYDLE, 2022).

Introducción

La presente investigación tuvo como objetivo estructurar los procesos y los procedimientos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos, mediante la estandarización de la gestión de proyectos en la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá Cundinamarca en 2022.

La transcendental importancia que adquiere hoy la formación del personal que integra una compañía en el actual marco de la competitividad, la capacitación en la empresa puede reducir costos de la rotación e inconformidades del cliente. Adicional los agentes externos e internos a la organización exigen un mayor control de la gestión administrativa y operativa.

En esta investigación se plantea y se considera que el éxito de la empresa Industrias Japan S.A debe medirse por la eficacia y la eficiencia de su gestión en la consecución de su misión, que debe traducirse en la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Por este motivo, si la empresa decide implementar el diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos permite reducir el impacto negativo que trae consigo la alta rotación de personal en una empresa y sus principales causas en los dos últimos años en el área de proyectos.

Con esta iniciativa se podrá visualizar y evaluar las actividades generando ventajas, detectando cuellos de botella que deben ser objeto de especial atención. Podrá monitorear el logro de las metas trazadas en el plan estratégico, partiendo en el área de proyectos, y en un futuro toda la compañía. La puesta en marcha de la propuesta requiere de una definición previa de estrategias de acción por parte la empresa Industrias Japan S.A. Este proceso novedoso para la organización requiere de un esfuerzo adicional de sus dirigentes y asociados para el logro de los objetivos planteados.

1. Diseño de los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca)

1.1 Aspectos contextuales

Debido a la alta rotación de personal en la empresa Industrias Japan S.A, especialmente en el área de gestión de proyectos, con esta investigación se intenta realizar planes de acción concretos que conlleven a la reducción de inconformidades mediante un indicador que corrija de forma inmediata y correctiva, el indicador de alta rotación. Igualmente cabe destacar que este trabajo servirá de apoyo al área de gestión del talento humano de la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca), para alcanzar un adecuado desempeño laboral y ambiental del personal, que en un futuro podrá servir como una propuesta para replicar en las demás áreas de la compañía.

1.2 Planteamiento del problema

Industrias Japan S.A. es una empresa colombiana del sector metalmecánico fundada en 1985 y dedicada a la fabricación de partes para motocicletas, atendiendo el mercado de repuestos y participando en la integración que realizan las ensambladoras de motocicletas (Industrias Japan S.A., 2022).

En el año 2021, en la empresa Industrias Japan S.A, el número total de empleados es de 427 trabajadores y en el área de apoyo en la gestión de proyectos existían 30 empleados, en donde la organización presentó un nivel de rotación de 12 empleados por año, por lo que se requiere de un estudio que analice los factores que la generan. De acuerdo a la información obtenida de la

coordinación de gestión humana desde el 17 de agosto de 2021 hasta el 17 de agosto de 2022 (Industrias Japan S.A., 2022).

La empresa Industrias Japan S.A., en el área de apoyo de la gestión de proyectos, actualmente cuenta con 30 empleados, pero tuvo una rotación de 12 empleados en el año 2021 que representa un 40%. La coordinación de recursos humanos nos socializa la información, en la cual se registró los siguientes indicadores:

Tabla 1. *Cantidad de personal de apoyo a gestión de proyectos que han ingresado y salido en los últimos 12 meses*

Cantidad de personal de apoyo a gestión de proyectos que han ingresado y salido en los últimos 12 meses		
Descripción	Personal que ha ingresado	Personal que ha salido
Cantidad	3	12

Nota: En la anterior tabla se refleja la cantidad de personal de apoyo a gestión de proyectos que han ingresado y salido en los últimos 12 meses. Industrias Japan S.A., (2022).

El indicador de rotación del área se calcula mediante la siguiente fórmula

Tabla 2. *Rotación del área de gestión de proyectos desde el 17 de agosto de 2021 hasta el 17 de agosto de 2022 (Industrias Japan S.A., 2022)*

Medición del Indicador		
Rotación del personal de apoyo del área de gestión de proyectos	$\frac{\text{Nº Personal retirado} * 100}{\text{Nº Total de personal de apoyo del área de gestión de proyectos}}$	Porcentaje %
	$\frac{12 \text{ personas} * 100}{30 \text{ personas}}$	
	$= 40\%$	

Nota: en la anterior tabla se refleja la medición del indicador, según datos del área de gestión humana de Industrias Japan S.A., 2022. Adaptado de López, et al., (2018).

Se puede observar que hay un índice de rotación del 40 %, que se entiende alto en comparación al número de personas que tiene el área, ya que representa una pérdida considerable de capital humano, en donde afirma Chiavenato (2007) que la rotación no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización. El índice de

rotación de personal es una medida de la gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados y las deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros (Marcos, 2013 citado en Galindo, 2017). Esto nos da a entender que en la empresa Industrias Japan S.A, hay insatisfacción laboral por parte de la jefatura del área y de la gerencia, ya que se está contratando personal que no tiene el perfil que se está requiriendo y se supone que hay deficiencias en los procesos de selección y contratación de personal del área de apoyo en la gestión de proyectos. Además, por la falencia en la documentación de procesos, hay reclutamiento de empleados que están haciendo tareas específicas que no son acordes a su formación y el jefe del área de proyectos puede tener dificultades para delegar funciones y hacer procedimientos, para la estandarización de los procesos.

Cuando se contrata una persona y no cumple con lo requerido para el cargo, se requiere volver hacer el proceso de contratación y ajustar y mejorar las herramientas de selección, para evitar no repetir el error que afectara la competitividad y la productividad de la organización, que implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como los costos por separación, como indemnización, anticipo de días festivos y pago de vacaciones Hernández et al. (2013). Por consiguiente, se encuentran cambios que no están previstos y que enfrentan el departamento de Recursos Humanos en los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca).

Según Díaz y Chávez (2017) el problema que tienen la mayoría de las empresas es que no tienen un procedimiento estructurado del reclutamiento, no destinan medios apropiados para realizar convocatorias, el método que utiliza para realizar esta función es por medio de referidos, amigos y conocidos. En el proceso de selección no se realizan pruebas de ingreso para determinar

si las personas cuentan con las actitudes y aptitudes para desarrollar el cargo específico y no se posee una descripción formal de los cargos, como consecuencia el colaborador no llega a tener claro las funciones que desempeñará para la empresa, generando detrimento de los puestos de trabajo, reprocesos al interior de la compañía, duplicidad de las funciones desempeñadas por los colaboradores y en sí, de la cadena de valor de la empresa, por lo tanto la estructura interna de la compañía se ha construido de forma empírica, dejando de lado el factor humano y su importancia para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Afirman los autores Filion et al. (2011) una de las mayores problemáticas de la pequeña y mediana empresa se encuentran en el área de Recursos Humanos, donde la dificultad para reclutar personal competente es bastante transcendental, ya que no poseen bases de datos especializadas y no cuentan con salarios competitivos en el ámbito laboral, acudiendo a las recomendaciones de conocidos y familiares para hacer la reclutacion y a la selección del personal, dando lugar a inconvenientes convertidos en altos niveles de rotación. Además, certifican que en la actualidad la pequeña y mediana empresa se afrontan a grandes desafíos en cuanto a la Administración del recurso humano, debido a que es un área tomada con poca importancia dentro de las empresas, pasando por alto que el talento humano constituye es la parte central de las compañías y se convierten en parte principal del crecimiento y desarrollo dentro de cualquier empresa.

Según Mayson citado por Filion et al., (2011), en estudios realizados sobre las pymes el nivel de fracaso para estas organizaciones es alto y se da por distintos motivos, uno de los que más afectan su funcionalidad es el alto nivel de rotación de su personal por falta de procesos formales en cuanto a reclutamiento y selección y la contratación excesiva de familiares en las empresas y definitivamente no realizan aportes de valor a la organización y son los que la llevan al quebranto patrimonial debido a la excesiva ansia de poder y al mal uso del dinero que ingresa a la empresa.

Según lo anterior con relación al incremento de costos, se solicitó información al área de Gestión Humana de Industrias Japan S.A, en donde un trabajador de apoyo en la gestión de proyectos tiene un salario de \$3.000.000 mensual y adicional recibe un incremento salarial del 40.266% equivalente a \$1.207.980 para un total de ingresos de \$4.207.980 mensual. La agencia temporal recibe un 8% del ingreso total equivalente a \$336.638 por cada trabajador en el proceso de reclutamiento y selección, para un total por trabajador de \$ 4.544.618, teniendo en cuenta que son doce (12) trabajadores que se han retirado en los últimos doce (12) meses, que le representa a la empresa un costo de \$ 54.535.416 anual.

Además, la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá no tiene establecido un proceso de reclutamiento y selección del talento humano y está dependiendo de la contratación de la empresa temporal, lo cual se detecta la falta de exigencia y requisitos en la incorporación, genera que el personal de apoyo a los procesos de los proyectos carezca de sentido de pertenencia con la organización, realizando las actividades de ejecución de los proyectos con más lentitud de lo estipulado (Industrias Japan S.A., 2022).

Igualmente, no se tienen procedimientos estandarizados en donde se pueda encontrar un candidato oportuno, calificado y apto para ocupar el cargo de la vacante disponible, lo que produce que no haya una guía establecida y conduce a que los trabajadores no realizan las actividades asignadas con eficiencia, según la alineación del plan estratégico y su despliegue en los propósitos institucionales de realizar proyectos viables con la estandarización de los procesos, con buenas herramientas tecnológicas para obtener información, con excelentes integrantes del equipo con habilidades para entregar proyectos que cumplan los objetivos y satisfagan los requisitos y que se promueva el desarrollo de las cualidades diferenciadoras que determinen el éxito en la ejecución de todos los movimientos de la gestión de proyectos y se orienten hacia el avance de una ventaja

competitiva representada en su capital humano. Indistintamente se puede decir que al parecer la alta rotación se puede estar presentando por motivos de no tener uno procesos estandarizados de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A, estos aspectos están en evaluación y se van a desarrollar en el siguiente trabajo.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo general*

Diseñar un proceso de reclutamiento y selección estandarizado y eficiente para el personal de apoyo en la gestión de proyectos en la empresa Industrias Japan S.A, con el fin de reducir la alta rotación, mejorar la calidad de los candidatos seleccionados y promover la satisfacción laboral.

1.3.2 *Objetivos específicos*

Realizar un análisis exhaustivo de los procesos actuales de reclutamiento y selección en Industrias Japan S.A para identificar debilidades y áreas de mejora.

Elaborar un procedimiento de reclutamiento y selección normalizado para el personal de apoyo en la gestión de proyectos en la empresa Industrias Japan S.A, que permita encontrar excelentes candidatos y cubrir las necesidades de la organización.

Diseñar una matriz de la gestión del riesgo en los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos a través de la mejora del desempeño de los empleados.

Desarrollar un proceso de inducción y entrenamiento para los nuevos empleados, con el objetivo de acelerar su adaptación a la empresa y sus funciones.

1.4 Descripción de la empresa

Industrias Japan S.A empresa colombiana dedicada a la fabricación de partes para motocicletas, ubicada en Tocancipá (Cundinamarca). Hace 38 años atiende el mercado de repuestos y participa en la integración que realizan las ensambladoras de motocicletas.

Los activos de la empresa se calculan en un valor aproximado de 30 mil millones de pesos representado en infraestructura, maquinaria, equipos y vehículos.

El Gerente actual es Enrique Navas Poveda, el organigrama estructural o jerárquico es de tipo funcional y se desarrolla de forma vertical para configurar la estructura organizativa a partir de las funciones que desempeña cada área o departamento de la compañía.

La organización tiene Certificación de Calidad ISO 9001 Versión 2015 y pertenece al gremio ACOFA (Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes).

La empresa exporta a todos los países de Centro América, de México a Panamá, Venezuela, Perú, Ecuador, Chile y República Dominicana.

1.4.1 Misión

Manufacturar y comercializar partes para motocicletas garantizando al cliente un producto de calidad que permita a la organización mantenerse en el mercado, apoyados en el buen desempeño de nuestros colaboradores, en un entorno de trabajo seguro y contribuyendo al cuidado del medio ambiente.

1.4.2 Visión

En el año 2030 somos reconocidos como una compañía de categoría mundial.

1.4.3 Sugerencia de Visión

En el año 2030, Industrias Japan S.A es la principal compañía global en el sector de fabricación de partes para motocicletas. Nuestra excelencia, innovación y compromiso con la sostenibilidad nos han consolidado como líderes indiscutibles en el mercado. Con presencia en múltiples países y una amplia cartera de productos y servicios, nuestro impacto positivo en la vida de las personas y el planeta es reconocido a nivel mundial.

1.4.4 Política de Calidad

Industrias Japan S.A., tiene como política suministrar partes para motocicletas que cumplan con las especificaciones y requisitos aplicables e incrementar la satisfacción de los clientes y de la organización, a través de la mejora continua en sus procesos, mediante el aseguramiento de la calidad y el desarrollo de sus colaboradores.

1.5 Revisión técnica de la propuesta

Responsabilidad: cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo. Forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.

Llevar a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia.

Responsabilidad Social: es el compromiso, obligación y deber que poseen los individuos o miembros de una sociedad o empresa, voluntariamente, de contribuir para una sociedad más justa y por proteger el ambiente. La responsabilidad social puede estar comprendida por acciones negativas y positivas, es decir, la primera hace referencia a abstenerse de actuar y, las segundas en actuar.

Puntualidad: Cuidado y diligencia de hacer las cosas a su debido tiempo. Virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona.

Honestidad: comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad. Respeto a las buenas costumbres, a los principios morales y a los bienes ajenos.

Respeto: comportarse de acuerdo con los principios éticos, políticas, normas y directrices de la compañía y estar dispuestos a cuidar nuestra marca, nuestros clientes, nuestros compañeros de trabajo, el medio ambiente y los recursos, contando con un ambiente de seguridad y cordialidad que contribuya al buen clima organizacional.

Compromiso: cumplir con nuestras obligaciones, con aquello que se ha propuesto o que nos ha sido encomendado. Es decir, que vive, planifica y reacciona de forma acertada para conseguir sacar adelante un proyecto, un trabajo, una tarea, entre otros.

2. Marco referencial

2.1 Marco teórico y conceptual

2.1.1 La administración de recursos humanos

Dessler (2015) afirma la administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, atendiendo sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad. Se establece el análisis de los puestos de trabajo, planear las necesidades laborales y reclutar a los candidatos para los puestos, seleccionar a los

candidatos para los puestos, dar inducción y capacitar a los nuevos empleados, administrar los sueldos y salarios de los trabajadores y proporcionar incentivos y prestaciones.

Afirman Cuéllar y Valencia (2018) que el área de gestión humana de la empresa en el ámbito organizacional debe tener definidas sus metas, políticas y acciones, de las que deben hacer parte importante los colaboradores del apoyo de la gestión de proyectos, quienes son los encargados del cumplimiento de éstas, dando lugar al rendimiento y eficiencia de la organización en cuanto a la ejecución de los proyectos. Además, se identifica el efecto de las características y de las capacidades necesarias del personal de apoyo en la gestión de proyectos teniendo en cuenta la estrategia organizacional de la empresa.

2.1.2 Competencias laborales

Es la capacidad de una persona para desempeñarse en un trabajo, en un ambiente laboral favorable, con cualidades personales e intransferibles, expresados a la realización de un trabajo, con calidad en un buen ambiente de trabajo. Son los conocimientos, habilidades y actitudes, que son necesarios para que las personas se desempeñen con eficiencia como seres productivos., teniendo en cuenta la mentalidad de crecimiento en Impulso, curiosidad, ambición, toma de decisiones, comunicación efectiva, resiliencia, Flexibilidad, comodidad en un entorno digital y Alta productividad.

2.1.2.1 Clasificación de las competencias según los factores del comportamiento.

Martínez y Martínez (2009) afirman la competencia de una persona puede ser analizada en base a los factores

Los conocimientos. Se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar cosas en el ámbito de su trabajo. El conocimiento está construido a partir del hábito, de los conceptos e imágenes que ha acumulado la persona en su memoria.

Las habilidades intelectuales. Se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer.

Las habilidades sicomotoras. Se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador.

Las habilidades interpersonales. Se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen atributos de personalidad favorables y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación.

2.1.3 Reclutamiento y selección de personal

Según Chiavenato (2015) señala que el reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso, el cual permite el ingreso de recursos humanos a la organización. El reclutamiento atrae y suministra los candidatos para la selección y en la selección se escoge y se decide los candidatos necesarios para satisfacer las necesidades de la organización.

Según El Project Management Institute (PMI) y su encuesta anual de proyectos del año 2017, muestran que las iniciativas de realizar proyectos al interior de las organizaciones en el mundo tienen una tasa promedio de éxito del 71%, alcanzan el 89% de efectividad cuando se

implementan con una metodología adecuada y solo logran el 52% cuando la dirección no es apropiada o de baja prioridad (Cruz, 2020). Cuando los proyectos no cumplen sus metas, hay fallas en la identificación de los requisitos, el alcance, el presupuesto y el tiempo planeado, los estudios señalan que cuando se presenta este tipo de incumplimientos en metas, por lo general ocurre por falta o necesita de un método de gestión de proyectos; teniendo en cuenta el conocimiento específico para la gestión de personal y equipos de trabajo en cuanto al plan de reclutamiento, determinando las necesidades, definición del puesto y las competencias del personal de apoyo en gestión de proyectos.

Actualmente la empresa Industrias Japan S.A no tiene estandarizados los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos, se deben implementar las buenas prácticas de la guía PMBOK que garantiza de cierta manera las claves para el éxito y resultados positivos en la administración y gestión de proyectos.

Además, influye directamente en lo siguiente:

1. Menor rotación del personal de apoyo en la gestión de proyectos.
2. Garantizar que el personal de apoyo en la gestión de proyectos se mantenga en la organización y no se genere costos adicionales de rotación.
3. Mantener la trazabilidad de los procesos.

El fracaso de los proyectos, suceden por múltiples razones, en donde sufren una mala gestión y factores organizativos fuera del control (Verner et al. 2008).

Según Chitiva y Bolaños (2019). En la gestión de proyectos aplicados a la organización, se debe tener cuenta el análisis y la recolección de las mejores prácticas en proyectos y la metodología como estrategia descrita como resultado del trabajo y experiencia aportados por un gran número de profesionales, como lo es la guía desarrollada por el PMI denominada PMBOK®,

en donde la metodología estándar para la gestión de proyectos permite una fácil adaptabilidad, es decir, no es necesario que la empresa cambie para amoldarse a un enfoque como PMBOK®, sino que éste tiene la suficiente flexibilidad como para adaptarse a la empresa, pudiendo seleccionar los procesos a aplicar, el modo de hacerlo, las técnicas concretas a utilizar, etc. Esta metodología facilitará las comunicaciones dadas en la estandarización de terminología para todos los entregables generados en cada una de las actividades al interior de la empresa en el equipo de proyectos, como con el cliente, porque facilita el periodo de adaptación de nuevas incorporaciones al equipo, ya que es probable que ya lo conozcan. Considerando que se obtienen beneficios al gestionar las buenas prácticas en la Gestión de Cronograma y Costos basados en la guía PMBOK® 6ta Edición y que en la mayoría de las Pymes (Pequeña y Mediana empresa), no se tiene definido, ni establecido un procedimiento claro referente a la forma en cómo se gestionan los proyectos que se manejan, lo que genera una mala gestión en cronograma y costos de los mismos, se hace necesario seleccionar, analizar, comparar e identificar los beneficios en la gestión del cronograma y los costos que se obtienen al gestionar las buenas prácticas, basado en los procesos de la guía PMBOK® 6ta edición ,los cuales permiten establecer y formalizar los parámetros para el desarrollo y gestión de proyectos en los procesos de planificación, monitoreo y control de los mismos, teniendo en cuenta las áreas de conocimiento de cronograma y costos bajo la guía PMBOK® 6ta Edición. La sociedad necesita proyectos que se lleven a cabo a tiempo, con un nivel de calidad y un presupuesto adecuados. La gestión de proyectos se estudia en grandes empresas de este sector, que cuentan con departamentos específicos, son altamente profesionalizadas y los procesos se llevan a cabo con gran nivel de madurez.

Las empresas tienen nuevos retos organizacionales en materia de gestión del talento y han iniciado procesos de cambio, pero aún encuentran limitaciones propias de gestión humana ya que

todavía son muy operativas. Esto restringe las capacidades de agregar valor y las orienta a tener actitudes positivas hacia las personas, ya que las consideran un gasto y no un capital subestimando la importancia de la gestión humana en la organización. Es importante que cada persona se sienta valorada, motivada y que cuente con una voluntad a asumir nuevos retos, dando lo mejor de sí para el logro del propósito de la compañía, contribuyendo a generar un aprendizaje organizacional estructurado y consolidado que genere un beneficio para la empresa (Calderón,2008) citado en (Rocha et al. 2021).

Según Chiavenato (2007) en cuanto a la medición de un proceso de selección, el índice de rotación de personal es necesario para observar que tan eficiente ha sido las personas que se han seleccionado, en donde hay fluctuación de personal entre una organización y su ambiente y está determinado por la cantidad de personas que ingresan y que salen de la organización.

Se puede ver que uno de los aspectos más importantes de la gestión humana en la gestión de proyectos tiene que ver con el personal de apoyo en la gestión de proyectos, por lo cual este trabajo tiene que ver con tener alternativas, herramientas y técnicas con las que se puedan establecer una serie de pasos que faciliten los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca) , deduciendo que existen restricciones y desafíos que enfrentar, lo que requiere del enfoque de un método innovador para ser más eficientes con los recursos disponibles.

Por ejemplo, los proyectos de software por lo general fallan por los incesantes cambios que ocurren en el levantamiento de requerimientos y especificaciones. Así mismo porque hay recursos insuficientes, procesos de culminación muy largos, que forjan que los proyectos queden inconclusos y también por el poco involucramiento de los directos interesados del proyecto (Savolainen et al., 2012).

Por otra parte, como el bienestar se encuentra ligado a la productividad es importante tener en cuenta que en el momento en que se aumente la satisfacción laboral, esto generaría una disminución del índice de rotación de los trabajadores, el ausentismo y las inconformidades por parte del trabajador, sin embargo, esto no indica que necesariamente se realice un incremento de la productividad. Tanto la satisfacción, como el buen desempeño de los empleados se encuentran ligados estrechamente; sin embargo, el efecto de dichos aspectos depende de manera significativa del clima laboral adecuado y del recurso humano (Vigoya, 2002).

Según Hengsberger (2019) afirma que los proyectos de innovación pueden fracasar porque no se mira las necesidades del mercado, ya que toca tener en cuenta las metas de inflación, la comunicación y la credibilidad del proyecto. Además, los proyectos pueden fallar dentro de la organización, debido a la poca sincronización sistemática en el desarrollo, la implementación y el marketing y algunos proyectos no son viables técnicamente para la puesta de la operación (citado en Cuadros, 2021).

Cuadros (2021) afirma que se presentan fracasos en la gestión de proyectos durante el ciclo de vida y en las áreas de gestión en la comunicación mal gestionada, que conduce a la confusión, en donde el equipo está mal liderado que conlleva a la desmotivación, los riesgos sin planes de respuesta que producen caos, las adquisiciones a destiempo que provocan desaprovechamiento de la capacidad instalada, la calidad no asegurada que ocasiona sobre costos.

Según el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST 2016 - 2017 las consecuencias generadas por la falta de ejecución de actividades de promoción de estilos de vida y trabajo saludable y la prevención de accidentes y enfermedades laborales, consecuencias que se pueden cuantificar desde el manejo estadístico de variables, como: ausentismo, rotación de personal, incidentes, accidentes y enfermedades comunes y laborales; variables que se traducen en

la disminución de la eficacia, eficiencia y efectividad de la entidad y para el trabajador en el deterioro de la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores.

Los estudios han demostrado cómo las organizaciones que ofrecen una mejor calidad de vida laboral tienen más influencia en la contratación y la retención de su valiosa fuerza laboral. Esto implica que alcanzar un nivel razonable de calidad de la vida laboral que tiene un impacto significativo en el compromiso del individuo hacia su organización empleadora (Surienty et al., 2014).

El nivel de calidad de la vida laboral se ha mencionado como el factor decisivo para quienes migran a diferentes puestos de trabajo. En un entorno tan cambiante como el actual, la lealtad ya no puede exigirse a los empleados y por tanto, es vital saber cuánto es probable que el sentido de pertenencia de estos hacia las organizaciones prediga su intención de rotación (Singh y Kumar, 2010).

Por tanto, es crucial que los gerentes planeen sus estrategias de una manera en la que se presenten menos factores de estrés y una mayor cantidad de desafíos. Por otra parte, la vida laboral de calidad se define como la satisfacción de los empleados con una variedad de necesidades por medio de recursos, actividades y resultados derivados de los participantes (Singhapakdi et al., 2015; Sirgy et al., 2001), y los empleados que tienen una vida laboral de alta calidad tienden a reportar altos niveles de identificación con sus organizaciones y menor intención de rotación (Marta et al., 2013).

Las organizaciones deberían implementar estrategias para reducir el nivel de intención de rotación de los empleados, aumentar las autonomías proporcionadas a los empleados y mejorar la motivación de aprendizaje a fin de retener a los profesionales. Es por lo anterior que investigadores en el pasado han postulado que proporcionar autonomía incluye la autodeterminación del ritmo de

trabajo, los estándares de vestimenta y el tiempo de inactividad del trabajo, lo cual ayudará a reducir la intención de rotación (Tabassum et al., 2011).

La capacidad de atraer y retener la experiencia en el capital humano se puede proporcionar a las organizaciones una ventaja competitiva sostenida. Como se indicó en los estudios anteriores y se verificó en esta investigación, la calidad de vida laboral y las intenciones de rotación se encuentran entre los comportamientos más importantes de los empleados, y son fundamentales para que las empresas logren un mejor rendimiento (Suriyent et al., 2014).

De lo anterior se evidencia que si no se presentara rotación de personal de apoyo en la gestión de proyectos no se generaría pérdida de costos, por el valor indicado en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Industrias Japan S.A., (2022).

Por lo anterior se considera totalmente pertinente el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos, empleando la guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos-PMBOK®) a través de las técnicas metódicas y herramientas , mediante la estandarización de la gestión de proyectos, garantizando la escogencia del personal calificado y competitivo para el buen desempeño del trabajo en la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca) en 2022.

2.1.4 *Diseño de puestos*

Chiavenato (2015), define que el diseño de puestos es el proceso de establecer las tareas específicas que deberán realizarse, los métodos que se usarán para cumplir con ellas y la forma en la que el puesto se relaciona con otros dentro de la organización. El incremento del puesto consiste en cambios elementales en el contenido y en el nivel de responsabilidad de un puesto de modo que se imponga un mayor desafío al empleado. El aumento del puesto implica una expansión vertical

de las responsabilidades. La evolución del puesto se define como la ampliación del número de tareas que desempeña un empleado, en el mismo nivel de responsabilidad.

2.1.5 Rotación de personal

Chiavenato (2007), define La rotación de personal donde no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. por lo cual es un fenómeno que se da en algunas organizaciones cuando los empleados dejan la compañía por diversas razones. Se puede medir por el número o porcentaje de empleados que renuncian en un periodo determinado.

2.1.6 Agencias de empleos temporales

Merino (2020)., señala las agencias de empleos temporales, son las encargadas de llevar a cabo selecciones y contrataciones para cubrir puestos concretos en proyectos de corta duración o delimitados temporalmente, bajas, aumentos de producción, etc. Tienen como propósito principal suministrar personal para terceros, previo al cumplimiento de una serie de requisitos. Esto, con el fin de cubrir, por ejemplo, períodos de vacaciones o incrementos en la producción. Cuando se contrata personal a través de una empresa de servicios temporales para que presten servicios a un tercero, es la empresa de servicios temporales quien tiene la obligación de realizar los pagos de todas las acreencias laborales que se derivan cuando se firma un contrato de trabajo bajo esta figura. Las situaciones en las que una entidad puede emplear personal a través de una empresa de servicios temporales son las siguientes: las labores ocasionales, reemplazo del personal por vacaciones, licencias e incremento en la producción. Las empresas de servicios temporales tienen dos tipos de trabajadores: los trabajadores de planta de la agencia temporal y los trabajadores en

misión, que son enviados para colocarse al servicio de un tercero. Asimismo, es importante mencionar que el contrato que se origina entre la empresa de servicios temporales y la empresa beneficiaria es un contrato comercial, mientras que la relación que se origina entre el trabajador en misión y la empresa de servicios temporales es una relación laboral (Merino, 2020).

2.2 Estado del arte

Andrade (2010) afirma cuando la planificación estratégica de la empresa en su conjunto se hace en combinación con la planificación estratégica de recursos humanos, las empresas pueden identificar problemas oportunidades potenciales en relación con las personas que se espera que implanten la estrategia empresarial. Las estrategias de recursos humanos tendrán muy pocas posibilidades de éxito, a no ser que los directivos de todos los niveles jerárquicos, incluyendo los altos ejecutivos las apoyen totalmente. La información recogida por medio de la entrevista de desvinculación permite emprender nuevas estrategias para subsanar las causas que provocan la rotación del personal. El índice de rotación es el nivel de rotación donde se anulan los costos o se hacen mínima la suma de ambos, siendo el objetivo, conseguir la máxima máxima eficiencia. La rotación de personal va de la mano con la satisfacción laboral y ésta a su vez con la motivación. Por lo cual a la rotación del personal la debemos entender como un efecto de fenómenos producidos tanto al interior como al exterior de la organización y no como una causa, estos fenómenos influyen en el comportamiento de las personas.

El proceso de reclutamiento y selección comienza cuando se produce una vacante, el Jefe del área respectiva completará y enviará a Recursos Humanos la solicitud de personal, en donde se confirma la necesidad para que sea cubierta, el responsable de la búsqueda se interiorizará sobre los requisitos del puesto mediante el análisis de puesto o consultando al superior inmediato el perfil

que se necesita para cubrir el puesto. Definido el perfil necesario se comenzarán las acciones de reclutamiento. Cuando no se encuentra a la persona adecuada dentro de la organización, se realizará un reclutamiento externo. El reclutamiento podrá hacerse a través de los siguientes canales: Presentaciones espontáneas, referidos del personal, instituciones educativas, sitios de internet. Se escogerá el medio en función del presupuesto, urgencia de cubrir la vacante y complejidad del perfil. Al concluir el reclutamiento se contará con una serie de candidatos que comenzará el proceso de selección. Primeramente, se citará a los candidatos para una entrevista, previo a la misma completarán la solicitud de empleo, luego, el analista de recursos humanos procederá a la realización de las entrevistas preliminares de selección, de carácter grupal o individual, dependiendo del puesto en cuestión y de los plazos previstos. Las entrevistas serán estructuradas, dependiendo de la complejidad del perfil del puesto los postulantes preseleccionados tendrán una entrevista psicológica con el profesional de la institución al que le sea asignada la función respectiva y posteriormente serán presentados al director con quien se entrevistarán los postulantes preseleccionados. Luego se procede a la incorporación, la autorización del ingreso de la persona seleccionada es responsabilidad del director, el proceso se completa con la inducción. La misma tendrá la duración de un día, en la misma el analista de Recursos Humanos dará a conocer al personal incorporado el reglamento interno, políticas y estructura de la empresa, se presentará a la persona seleccionada con el personal del área, el responsable del área comentará las tareas, responsabilidades y elementos básicos a tener en cuenta para el desarrollo de la tarea (Peralta, 2016).

Asevera Morales (2016) En el reclutamiento de personal el área de recursos humanos tiene la asistente de selección que procederá a realizar el reclutamiento de personal con la finalidad de obtener una base de posibles candidatos que puedan cubrir el cargo vacante. Luego se define canal

de difusión de la vacante y la asistente de selección realizará un reclutamiento mixto: interno y externo. El reclutamiento interno: con la finalidad de otorgar oportunidades de desarrollo al personal de la empresa que está actualmente laborando y que puedan ascender, con herramientas para el reclutamiento interno como carteleros y pantallas en la planta de la empresa. Para el reclutamiento externo se efectuará la publicación de empleo por medio bolsas de empleo, universidades, redes de comunicación, espacios de comunicación publicitaria como la radio y el periódico en donde se deberá indicar el cargo vacante, género, edad, estudios, conocimientos, funciones, requisitos y beneficios que la empresa ofrece. Después se hará el análisis curricular, en donde la asistente de selección de personal revisará las hojas de vida recibidas, clasificando las hojas de vida en base se a las vacantes actuales, que deberá filtrar las hojas de vida según el perfil requerido por vacante, considerando la experiencia mínima requerida, estudios, edad y género. Se verificará los antecedentes judicial y penal a los candidatos que se eligieron en base al perfil, en las siguientes páginas web de las entidades de control. A los candidatos que no tengan ningún tipo de antecedente judicial o penal serán los contactados para las entrevistas telefónicas. A esto le llamamos preselección. En la entrevista telefónica, se cita a entrevistas a los candidatos preseleccionados, en donde se realiza una entrevista telefónica al candidato la cual estará estructurada de la siguiente forma: Presentación personal, empresa, cargo, explicación del cargo y jornadas de trabajo, actualización de hoja de vida: edad, estado civil, cargas familiares (hijos), empresa actual, último trabajo, motivo de salida, sueldo actual y aspiración salarial. La información obtenida nos dirá si el candidato está acorde con el perfil y presupuesto para poder acordar a entrevistas y evaluaciones a los candidatos que cumplan los requisitos. Los candidatos que asistan a las entrevistas y evaluaciones se entregará la Solicitud de empleo la cual deberá ser llenada con la siguiente información: datos personales, estudios académicos, cargas familiares,

puesto que aplica, aspiración salarial, experiencia laboral, referencias personales y firma. Se efectuarán las evaluaciones relacionadas con el cargo vacante, que deberá ser tomada por recursos humanos y jefe de área. para los cargos administrativos y operativos se harán las evaluaciones psicotécnicas como la 16PF que Refleja el grado de desarrollo en 16 factores de personalidad, Números que mide la habilidad para trabajar con sistemas numéricos, Percepción que mide la capacidad para percibir detalles, Valanti que refleja los valores personales y su importancia. Para solo los administrativos el coeficiente intelectual -IC que mide la habilidad mental para resolver problemas, Wonderlic que mide habilidad numérica, agilidad mental y Robert Quinn que Identifica los estilos de liderazgo que posee. La Asistente de selección procederá a revisar las pruebas tomadas a los candidatos con la finalidad de definir quién paso este filtro a la siguiente fase. Luego se efectuarán las evaluaciones de conocimiento que las realizara el encargado o Jefe de área con la finalidad de obtener resultados cuantitativos y cualitativos del conocimiento general requerido. Después se harán las entrevistas de la terna final y elaboración de informes en donde la asistente de selección o el Coordinador de Recursos Humanos realizarán la entrevista al candidato según el cargo vacante. La entrevista deberá estar estructurada de la siguiente manera: datos personales, situación familiar, descripción de fortalezas, habilidades y características personales, metas a corto y largo plazo, experiencia laboral y principal motivación. Recursos Humanos deberá entregar la terna final de candidatos que pasen filtros de evaluaciones y entrevistas. por último, la asistente de selección realizará los informes generales de todos los candidatos, según el cargo vacante, en el mismo deberá contar la siguiente información: Datos personales, experiencia laboral, levantamiento de referencias, investigación judicial y penal, resultado pruebas psicotécnicas y comentarios de entrevista. La revisión de informes y entrega deben reflejar los resultados a manera general de todos los candidatos, y se deberán entregar al Coordinador de Recursos Humanos para

revisión. Según sea el caso del puesto vacante, el jefe o gerente de área entrevista a los candidatos que pasen los filtros de Recursos Humanos. La Asistente de selección solicitará comentarios de entrevista al jefe o gerente de área con la finalidad de cerrar el proceso vacante. En base a los resultados obtenidos, la asistente de selección procederá a contactar a los candidatos que sean seleccionados con la finalidad de comunicar lo siguiente: Fecha de ingreso a labores, lista de documentos que debe entregar previo su ingreso.

Para el requerimiento de personal el cual lo diligencia el jefe inmediato del área donde se abre la vacante, esta información llega a una matriz la cual maneja en área de selección del departamento de recursos humanos, una vez esta información llega a la matriz en el área de selección, los analistas inician el proceso de reclutamiento para buscar hojas de vida que se asocien al perfil de la vacante solicitada. Por consiguiente, durante el reclutamiento se utilizan varias estrategias para la búsqueda de las hojas de vida adecuadas para cada cargo, entre ellas: El voz a voz entre colaboradores dentro de la organización, servicio público de empleo, volanteo en los municipios donde se requiriera el personal, banco de hojas de vida de la compañía por medio físico y por correo electrónico. Una vez reclutadas las hojas de vida de los posibles candidatos se citan para iniciar entrevista y aplicación de pruebas psicotécnicas, en el transcurso de este momento del proceso de selección los candidatos llamados completan dos formatos un consentimiento informado y un formato de declaración de intereses estos acompañados de la aplicación de pruebas psicotécnicas esto dependiendo de la vacante en la que participen, se aplican distintas pruebas psicotécnicas, entre ellas el test de Wartegg que es una prueba proyectiva la cual consta de 8 o 16 campos y esta basa en la teoría de la Gestalt, esta facilita el análisis de aspectos dinámicos de la personalidad tales como el posicionamiento frente a diferentes miedos, el manejo de las ansiedades, proyecto de vida, relaciones personales e interpersonales, entre otras, Valanti, que es

un instrumento psicológico sistematizado que le ofrece la oportunidad de predecir la escala de valores de los individuos evaluados, esta valora cinco áreas, el nivel intelectual, el nivel físico, el nivel psíquico nivel emocional y espiritual, el 16 pf, que es un instrumento de medida de espectro amplio de personalidad para adolescentes mayores de 16 años y adultos que tiene como finalidad la apreciación de dieciséis rasgos de primer orden de escalas primarias de personalidad y cinco dimensiones globales de personalidad. La siguiente fase en el proceso de selección es la entrevista, la cual es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Es así como se buscan conocer aspectos relevantes de la vida del candidato relacionándolas luego con las pruebas psicotécnicas y asociándolas con las competencias y actitudes requeridas para el cargo. Ya entrevistados y calificadas las pruebas psicotécnicas se procede a enviar a los candidatos preseleccionados a otra entrevista con el jefe inmediato de cada área en el caso que sean cargos operarios, si son de carácter táctico y/o estratégico se utiliza un Assessment Center, el cual es un método que aplica una serie de ejercicios, con el fin de que cada candidato evaluado tenga la oportunidad de demostrar sus habilidades y competencias a los observadores que lo están evaluando. Una vez seleccionados los candidatos más aptos para la vacante son enviados a exámenes médicos donde se difiere de examen dependiendo del cargo y el riesgo que tengan las funciones de este, de igual manera se realiza un estudio de seguridad para evidenciar que los candidatos seleccionados no generen un riesgo para el cargo y la compañía. Al finalizar las funciones del proceso de selección le son requeridos documentos necesarios para la vinculación del colaborador a la compañía, de igual manera la cantidad de los documentos depende del cargo para el que haya sido seleccionado. En relación al proceso de evaluación, en el área de selección se lleva registro de todos los procesos desde la

realización del requerimiento hasta la entrega de los seleccionados al área de nómina y vinculaciones (Gómez, 2019).

Vidal (2021) menciona que se propone la propuesta de etapas del proceso de selección así:

1. Análisis de las necesidades de empleo: En esta etapa la empresa debe analizar y valorar la situación laboral para ver si es posible el requerir un empleado para un puesto laboral.
2. Solicitud de requerimiento de personal: Luego de identificar la necesidad de cubrir un puesto laboral se deberá realizar la solicitud de requerimiento de personal para dicho puesto de trabajo.
3. Publicación de convocatorias: La empresa debe usar herramientas tecnológicas para el reclutamiento de personal, para la publicación de la convocatoria se podría utilizar sitios web tales como Facebook, ya que es uno de los sitios más visitados, también puede realizarse a través de los periódicos o crear una página oficial de la empresa.
4. Filtro de curriculum vitae: El responsable de reclutar personal debe realizar un filtro de los curriculum vitae enviados por los candidatos, y así elegir a los postulantes que se acerquen al perfil del puesto solicitado y después de esto deciden llamar para la entrevista preliminar.
5. Entrevista preliminar: El reclutador deberá entregar una ficha de datos del postulante que debe ser llenada por los mismos. En la entrevista preliminar se tiene que detectar los aspectos requeridos por la empresa como son la experiencia laboral, facilidad de palabra, expresión y habilidades.
6. Evaluación de pruebas de conocimientos y psicológicas: El reclutador deberá utilizar instrumentos de selección de personal como son las pruebas de conocimiento y psicológicas, estas pruebas tienen que ser un requisito indispensable en todos los procesos de selección de personal, se puede realizar el test psicológico y de conocimiento. Los modelos simples de test psicológicos más significativas son las siguientes:
 - A. Pruebas Psicotécnicas (Aptitud),
 - B. Pruebas Psicométricas que incluyen de Inteligencia y Razonamiento,
 - C. Pruebas de Personalidad, para la aplicación de estas pruebas, se debe considerar: Tener

conocimiento previo de la aplicación de las pruebas a realizarse, ser riguroso seguidor de las instrucciones para la aplicación que tiene cada test, ser observador imparcial y objetivo al momento de calificar, mantener una actitud amable en la ejecución del examen y objetivo de las Pruebas Psicotécnicas. El objetivo es identificar competencias laborales y capacidades sobresalientes, las cuales van a influir de manera positiva o negativa al logro de objetivos del puesto. Su evaluación consiste en medir la capacidad de los sujetos en distintas pruebas y comparar sus resultados con los de otros sujetos pertenecientes al grupo evaluado. Las pruebas profesionales o de conocimiento, son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto. Pretenden obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos teóricos y prácticos en determinada área que dan valor a la persona. Las pruebas psicométricas son de los elementos indispensables para la selección de personal, aunque son una herramienta muy útil, por si sola es incompleta, sin embargo, como elemento de medición y complementado con otras técnicas como la entrevista muy poderosa. Los test de personalidad intentan extraer a través de preguntas de índole personal, las características innatas y adquiridas, que describen el saber ser de una persona, lo cual permitirá deducir la adaptabilidad del postulante a un determinado puesto de trabajo.

7. Entrevista con el Jefe de Área: Luego de haber realizado todas las pruebas necesarias y de haber hecho la elección entre los postulantes, a los seleccionados se les debe citar para una entrevista con el jefe del área del puesto que se está solicitando, para que de su apreciación acerca del seleccionado.

8. Decisión final: El reclutador toma la decisión final y debe elegir entre los potenciales candidatos al que debe cubrir el puesto requerido de forma idónea, para eso se debe tener en cuenta los resultados de las pruebas psicológicas, el conocimiento, experiencia en el puesto, además de la opinión del jefe de área en relación al postulante que se eligió. Una vez tomada la decisión, se debe llamar al seleccionado y solicitarle la documentación

como los antecedentes policiales y curriculum documentado. 9. Firma del contrato: El seleccionado deberá firmar un contrato de trabajo siempre y cuando presente la documentación requerida por el reclutador para facilitar su trabajo.

Señala Rosero et al., (2021) Desarrollar planes de reclutamiento y selección en las empresas es una tarea de alta complejidad y de análisis profundo, en el que se tenga en cuenta las mejores decisiones para la empresa, fundamentándose en las metas, objetivos y deseos que esta tiene para el futuro. El capital humano en las empresas es de suma importancia puesto que se encarga de dar la esencia de la empresa, de mantenerla en el mercado y de posicionarla con el tiempo, siendo esto una ganancia para todos los colaboradores y contribuyentes

Según Deaquiz et al., (2022) se identificaron las funciones de los colaboradores mediante instrumentos y métodos cuantitativos que permitió la elaboración de la propuesta de los procesos administrativos dentro de la organización, proponiendo el modelo de reclutamiento y selección de personal para la empresa. EL proceso de reclutamiento en las organizaciones es importante porque permite identificar aquellas personas que pueden ser idóneas para un cargo, que cumplen con el perfil que se requiere y que puede aportar a la mejora continua de las empresas, que además de eso evita sobre costos a diferencia de una selección informal. La propuesta presentada a la empresa permite crear un proceso de reclutamiento y selección acorde al tamaño de la empresa, un proceso formal y efectivo que permita captar a los candidatos adecuados cumpliendo con el perfil requerido para el cargo y que supla las vacantes que se presenten por diferentes motivos como renunciaciones, mayor volumen de trabajo, jubilación, despidos o incluso por vacaciones o ausencias. Normalmente existen vacantes que se pueden establecer con anticipación, pero hay casos como renunciaciones o ausencias específicas que surgen esporádicamente, así que inicialmente se establecerá que desde el momento que se diligencia la solicitud de requisición de personal y se apruebe por

gerencia, esta área contaría con cinco días hábiles para la realización del proceso de reclutamiento y selección de personal que cubrirá las vacantes. El reclutamiento interno, es un proceso integral de bienestar laboral, creando una relación entre empleador y empleado, se emplea como herramienta de motivación ya que consiste en promover la carrera profesional del trabajador mediante ascensos o rotaciones de puestos. El reclutamiento interno no solo equivale a un desarrollo económico, pero a una ampliación de conocimientos profesionales, para la empresa también es un beneficio ya que es un proceso más rápido y confiable, al contar con los registros laborales del trabajador y al ser una empresa pequeña se puede conocer el perfil del trabajador más cercano. De este modo, el encargado del reclutamiento de selección de personal al recibir el formato de solicitud de personal procede a realizar una circular informativa y darla a conocimiento de todos los trabajadores de la Compañía, en este oficio se describen las características del cargo, y los requerimientos que se necesitan para la vacante de acuerdo a los manuales de perfiles de cargo. En el reclutamiento externo, en el caso de no tener candidatos internos, se propone realizar una convocatoria externa de la Compañía, ya sea como primera o segunda instancia. Este proceso permite tener una gran cantidad de candidatos y de perfiles variados, es una buena oportunidad para encontrar fortalezas que no tiene la empresa actualmente. Para los efectos pertinentes el área de Recursos Humanos después de tener el formato de solicitud de personal, procede a elaborar el anuncio que contenga las características generales del cargo que se ofrece de acuerdo a los manuales de perfiles de cargos, se puede realizar por medio de plataformas de empleo, redes sociales de la empresa y/o página empresarial. En el proceso de selección propuesto que es la fase de requisición del puesto de trabajo se requiere saber la necesidad del puesto de trabajo, con el fin de buscar las competencias necesarias para la realización de los aspirantes del puesto. En la fase de Publicación de la oferta, para esta fase es necesario que la empresa se vincule a una plataforma

de trabajo como lo es el Empleo, Computrabajo entre otras; De igual forma publicar las ofertas por las redes sociales, con el fin de que la oferta se dé a conocer en todas partes. Luego se pasa a la fase de preselección en donde se hace la recolección de hojas de vida, se realiza la preselección rápida de los perfiles con el fin de reducir el número de candidatos con la cantidad apropiada para la siguiente fase. En la Fase de análisis de las hojas de vida, las hojas de vida preseleccionadas entran a una nueva fase que es la del análisis minucioso de cada candidato donde se verifica el cumplimiento de los requisitos de acuerdo al perfil del cargo requerido, en esta fase se entra a verificar los siguientes parámetros: Conocimiento y experiencia, estudios básicos, estudios de pregrado, estudios adicionales, la experiencia, verificación de referencias personales y Referencias laborales. Al instante sigue la fase de ejecución de pruebas teóricas, prácticas. Luego de hacer la última clasificación de los mejores candidatos, se procede a la realización de pruebas de acuerdo con cada perfil, los mejores continúan a la fase final. En la fase de selección finalmente se reúne toda la información del cada candidato, se analiza cada hoja de vida y el formato de puntajes con el fin de hacer un comparativo y seleccionar el que mejor puntaje tenga para ser seleccionado. en seguida se pasa a la fase final, que es seleccionar el mejor candidato, se envía a la realización de exámenes médicos, físicos, se solicitan los documentos necesarios y se cita telefónicamente a capacitación para su ingreso.

Afirma Andrade et al., (2021) el reclutamiento y selección de personal busca vincular, mantener y remunerar el bienestar social del factor humano, con estrategias de mejoras que realicen procesos firmes de contratación, indicando en un manual donde definan las funciones requeridas para el personal que estará en la empresa.

Afirma Macario (2018) se debe tener un registro anual sobre el índice de rotación de personal, para tener un control estadístico y científico del flujo de trabajadores y así saber si es

necesario implementar alguna estrategia que mejore este fenómeno. Además, se debe desarrollar el clima organizacional para fortalecer los elementos positivos encontrados, así mismo enfocarse en el desarrollo de técnicas que mejoren la presión y el reconocimiento, considerado como desfavorables en los colaboradores de la empresa e implementar estrategias tales planes de carrera, crear incentivos no económicos, proyectar al colaborador del mes, celebración de cumpleaños y actividades en fechas especiales. Se debe realizar de forma anual un clima organizacional, con el objetivo de conocer y mejorar la perspectiva del colaborador con respecto a su lugar de trabajo y que constantemente se mejoren su expectativa.

3. Áreas de conocimiento

La Guía del PMBOK® en su sexta edición define a todo proyecto como un esfuerzo temporal, es decir que tiene un principio y un final, que busca producir un producto, servicio o resultado único y que se desarrolla gradualmente (Lledó, 2017, p.31). Para lograrlo, presenta diversos procesos que deben llevarse a cabo durante el ciclo de vida de todo proyecto, agrupados en cinco grupos y diez áreas de conocimiento, su aplicación pretende una gestión adecuada de las actividades en pro de lograr el éxito del mismo, entendido éste como el control y cumplimiento de la triple restricción: alcance, tiempo y costo.

Los procesos se estructuran a partir de unas entradas, que a su vez por medio de la utilización de herramientas y técnicas se procesan para obtener unas salidas. Para el presente proyecto de grado, se desarrollan en los siguientes numerales las principales salidas de los grupos de procesos de inicio y planificación para las diez áreas del conocimiento establecidas por el PMBOK® en su sexta edición.

3.1 Gestión de la integración del proyecto

En esta área del conocimiento y como parte del grupo de proceso de inicio se desarrolla el acta de constitución y se realiza la identificación de los interesados del proyecto: “Diseño de proceso de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca)”. La principal entrada para la elaboración del acta de constitución del proyecto fue la ficha de inscripción del trabajo final de la maestría TFM, en la que se describen las necesidades, los objetivos, los entregables de manera general, las restricciones, los supuestos y con la que se formaliza el inicio del proyecto. A partir del acta de constitución del proyecto, aplicando un análisis de los interesados se identifica la influencia de cada uno de ellos.

3.1.1 Acta de constitución del proyecto

En la Tabla 3 se presenta el acta de constitución del proyecto: Diseño proceso de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca).

Tabla 3. *Acta de constitución del proyecto para la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca)*

Acta de constitución del proyecto	
Datos Generales	
Empresa	Industrias Japan S.A
Duración del proyecto	
Fecha inicio	04/08/2022
Fecha finalización	06/03/2023
Duración total (meses)	7
Descripción del Proyecto	
	Elaboración del diseño de los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos a partir de las buenas prácticas del PMBOK séptima edición.

Acta de constitución del proyecto

Con la incorporación de las buenas prácticas del PMBOK se pretende diseñar un plan para la aplicación de la gestión del riesgo en los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos en la empresa Industrias Japan S.A. El desarrollo del presente proyecto busca ser un aporte a la realidad empresarial e igualmente convertirse en la solución de un problema en la gestión de los procesos de reclutamiento y selección en el ámbito de Gestión Humana que permita la formulación de estrategias orientadas a apoyar el desarrollo del Capital Humano en la empresa como ventaja competitiva para el buen desempeño en su trabajo. Por otra parte, fortalecerá los conocimientos en el manejo del recurso humano, con el objetivo de elegir el personal idóneo para realizar las tareas de forma adecuada y adaptarse a la empresa a través del proceso de selección de personal buscando optimizar el capital humano y atender a las situaciones futuras.

Planteamiento del**Problema**

En el año 2021, en la empresa Industrias Japan S.A, el número total de empleados es de 427 trabajadores y en el área de apoyo en la gestión de proyectos existían 30 empleados, en donde la organización presentó un nivel de rotación de 12 empleados por año, por lo que se requiere de un estudio que analice los factores que la generan, de acuerdo a la información obtenida de la coordinación de gestión humana desde el 17 de agosto de 2021 hasta el 17 de agosto de 2022 (Industrias Japan S.A., 2022). La empresa Industrias Japan S.A., en el área de apoyo de la gestión de proyectos, actualmente cuenta con 30 empleados, pero tuvo una rotación de 12 empleados en el año 2021 que representa un 40%. que se entiende como alto en comparación al número de personas que tiene el área, ya que representa una pérdida considerable de capital humano, hay insatisfacción laboral por parte de la jefatura del área y de la gerencia ya que se está contratando personal que no tiene el perfil que se está requiriendo y se supone que hay deficiencias en los procesos de selección y contratación de personal del área de apoyo en la gestión de proyectos. Además, por la falencia en la documentación de procesos hay reclutamiento de empleados que

Acta de constitución del proyecto	
	están haciendo tareas específicas que son acordes a su formación y el jefe del área de proyectos puede tener dificultades para delegar funciones y hacer procedimientos, para la estandarización de los procesos.
Recursos	1 Coordinadora de Gestión Humana Industrias Japan S.A
Pre asignados	1 Coordinador de Investigación y Desarrollo Industrias Japan S.A 1 Director General 2 Directores del Proyecto
Descripción de los Entregables	<i>Diagnóstico de la situación a través del procedimiento actual en la empresa.</i> <i>Descripción:</i> Diagnóstico de la situación actual de la empresa para los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos mediante la revisión y análisis de la información documental existente y entrevista en la visita presencial a las instalaciones. <i>Determinación del plan a diseñar en la propuesta metodológica.</i> <i>Descripción:</i> Diseño de un plan para la aplicación del proceso de gestión del riesgo en los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos según la guía del PMBOK. <i>Lineamientos para la aplicación de la gestión del riesgo.</i> <i>Descripción:</i> Aplicación de los controles de la gestión del riesgo en los procesos de reclutamiento y selección del personal de apoyo en la gestión de proyectos. <i>Propuesta metodológica.</i> <i>Descripción:</i> El entregable principal del proyecto será la propuesta metodológica basada en la guía PMBOK de buenas prácticas para los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A.
Supuestos	• La empresa Industrias Japan S.A mantiene una participación activa en el desarrollo del proyecto. • La entrega de información por parte de la empresa se hará de manera oportuna para el cumplimiento del plan de trabajo. • Si la empresa decide materializar la propuesta metodológica que se desarrolle, dispondrá de los recursos necesarios para su implementación.

Acta de constitución del proyecto	
Objetivo medible del proyecto	Diseñar proceso de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para empresa Industrias Japan S.A.
Patrocinador	Coordinadora de Gestión Humana Industrias Japan S.A
Responsables	Directores del Proyecto

Adaptado de Osorio y Guevara (2023).

3.2 Gestión del alcance del proyecto - Ciclo de Vida del Proyecto y Entregables.

Este plan de alcance del proyecto es un documento base que guiará la ejecución del diseño de proceso de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para Industrias Japan S.A en Tocancipá, Cundinamarca. Cualquier cambio en el alcance deberá ser evaluado y aprobado por el equipo de dirección.

Alcance del Proyecto

El proyecto abordará los siguientes elementos dentro del proceso de reclutamiento y selección:

Análisis de Necesidades: Identificación de los requisitos y competencias necesarios para los roles de apoyo en la gestión de proyectos.

Definición de Perfiles: Creación de perfiles de trabajo detallados que describan las habilidades, experiencia y responsabilidades requeridas para cada puesto.

Difusión de Vacantes: Selección de canales de difusión apropiados para promocionar las oportunidades de trabajo.

Reclutamiento: Recepción y evaluación de aplicaciones de los candidatos interesados.

Selección: Proceso de evaluación de candidatos a través de entrevistas, pruebas técnicas y evaluaciones de competencias.

Toma de Decisiones: Selección de candidatos finales para la incorporación.

Oferta de Trabajo: Presentación de ofertas de trabajo a los candidatos seleccionados.

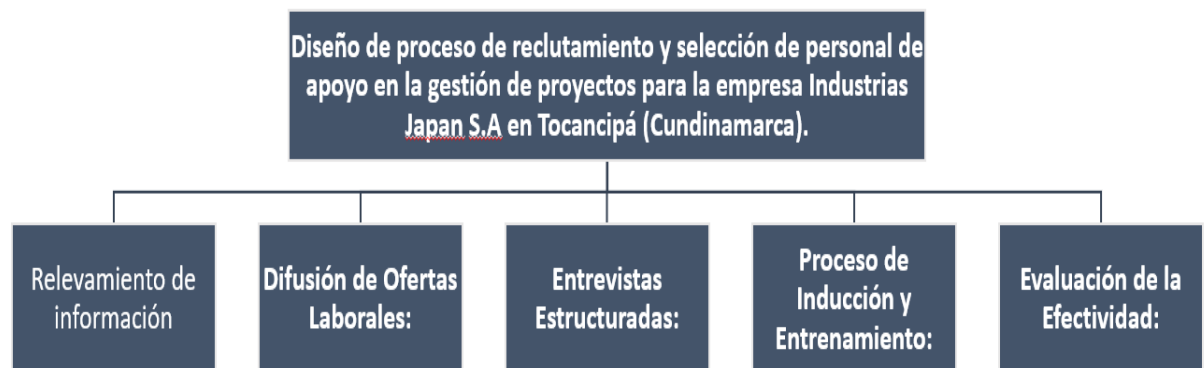
Incorporación: Proceso de integración y capacitación de nuevos empleados.

3.2.1 Ciclo de Vida del Proyecto y Entregables

En la gestión de proyectos de acuerdo a los grupos de proceso se aplica el modelo PMBOK con relación a la “Diseño de proceso de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca)”.

Se identifica el siguiente ciclo de vida compuesto por 5 fases: Relevamiento de información, Difusión de Ofertas Laborales, Entrevistas Estructuradas, Proceso de Inducción y Entrenamiento, Evaluación de la Efectividad.

Figura 1. Ciclo de vida del proyecto



A continuación, se identifica el ciclo de vida y los entregables propuestos para este proyecto.

- *Relevamiento de información*
 - Análisis de Procesos Actuales:

- Documento con el análisis detallado de los procesos de reclutamiento y selección existentes.
- Definición de Perfiles de Cargo:
- Documento con los perfiles de cargo claros y detallados para los puestos de apoyo en la gestión de proyectos.
- *Difusión de Ofertas Laborales:*
 - Estrategia de difusión que incluye canales de publicación y materiales promocionales.
 - Pruebas de Ingreso:
 - Banco de pruebas diseñadas y aplicadas a los candidatos.
- *Entrevistas Estructuradas:*
 - Guía de entrevistas y registros de evaluación de los candidatos.
 - Selección Conjunta de Candidatos:
 - Documentos que evidencian la revisión conjunta y selección de candidatos.
- *Proceso de Inducción y Entrenamiento:*
 - Programa de inducción y material de capacitación para nuevos empleados.
 - Mecanismos de Seguimiento:
 - Procedimientos para el seguimiento y retroalimentación con los nuevos empleados.
- *Evaluación de la Efectividad:*
 - Informe con los indicadores de reducción de rotación y mejora en el desempeño.
 - Mejoras Continuas:
 - Documento con ajustes y mejoras recomendadas para el proceso de reclutamiento y selección.

Figura 2. Estructura de desglose de trabajo – EDT



Los requisitos mínimos identificados por el Proyecto se relacionan en la matriz de requisitos mostrada en la Tabla 4.

Tabla 4. *Matriz de requisitos del proyecto*

Interesado	Descripción del requerimiento	Prioridad
Coordinadora de Gestión Humana Industrias Japan S.A	Necesidad en la elaboración de propuesta de una metodología para los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos a partir de las buenas prácticas del PMBOK en la empresa Industrias Japan S.A.	Alta
Coordinador de Investigación y Desarrollo Industrias Japan S.A	Colaboración para incorporar la propuesta de una metodología para los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para el éxito durante el ciclo de vida de cada proyecto.	Alta
Directores del Proyecto	Establecer el grado de madurez de la empresa en cuanto a la gestión de proyectos basados en buenas prácticas.	Alta
Directores del Proyecto	Incorporar los procesos relacionados en el guía del PMBOK para el desarrollo de propuesta de una metodología para los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos.	Alta
Directores del Proyecto	El principal entregable del trabajo final de la maestría será la propuesta de una metodología para los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos a partir de las buenas prácticas del PMBOK en la empresa Industrias Japan S.A.	Alta
Director General	Utilizar el estándar del PMBOK como marco base para el desarrollo del trabajo de grado.	Alta
Director General	Los entregables del proyecto se revisarán y aprobarán en la medida que se presente un avance significativo de los mismos.	Alta
Director General	El cumplimiento y presentación de los avances del trabajo final de la maestría se realizará de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo.	Alta
Directores del Proyecto	Entrega del trabajo final de la maestría para el primer semestre de 2023.	Alta

Adaptado de Osorio y Guevara (2023).

Con base en el acta de constitución del proyecto y la matriz de requisitos, se define la declaración del alcance del presente proyecto así: Elaboración del diseño de los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca), fundamentada en las buenas prácticas del PMBOK, partiendo de un diagnóstico de la madurez de la empresa en la gestión de proyectos,

la identificación de los procesos presentados en el PMBOK aplicables al ciclo de vida de los proyectos.

Teniendo en cuenta el alcance y los objetivos del proyecto, en la Figura 1 se muestra la estructura de desglose el trabajo (EDT), creada con un enfoque descendente partiendo del nombre del proyecto hasta la estructura de paquetes de trabajo que permiten dirigir el proyecto adecuadamente. En el segundo nivel de la EDT se encuentra el ciclo de vida del proyecto y en el tercer nivel los entregables del mismo organizados en paquetes de planificación.

3.3 Gestión del cronograma del proyecto

En esta área del conocimiento se desarrollan para el presente proyecto los siguientes procesos dentro del grupo de procesos de planificación: planificar la gestión del cronograma y definir las actividades. Se parte del acta de constitución del proyecto, de la declaración del alcance y de la estructura de desglose de trabajo.

Para definir las actividades, se utiliza la descomposición como herramienta para subdividir los paquetes de planificación y de trabajo de la EDT en actividades. La lista de actividades se relaciona en la Tabla 5.

Tabla 5. *Lista de actividades del proyecto*

Identificador EDT	Nombre	Actividad
1.1.1	Acta de constitución del proyecto	Elaborar el acta de constitución
1.1.2	Estructura de desglose del trabajo (EDT)	Elaborar la matriz de requisitos Definir la declaración del alcance Establecer la estructura de desglose del trabajo EDT
1.2.1	Cronograma del proyecto	Definir, secuenciar y estimar la duración de las actividades del proyecto Desarrollar el cronograma
1.2.2	Presupuesto del proyecto	Estimar los costos Determinar el presupuesto
	Gestión de calidad del proyecto	Elaborar el plan de calidad del proyecto

Identificador EDT	Nombre	Actividad
1.2.3		Establecer los factores de calidad
1.3.1	Estructura de desglose de recursos (EDR)	Elaborar la estructura de desglose de recursos EDR
1.3.2	Plan de comunicaciones	Elaborar la matriz de comunicaciones
1.4.1	Matriz de identificación de riesgos	Identificar los riesgos
1.4.2	Registro de interesados del proyecto	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos Elaborar la matriz de riesgos del proyecto Desarrollar la matriz de interesados del proyecto
2.1.1	Revisión y análisis procesos del PMBOK	Examinar los procesos de la guía del PMBOK sexta edición Revisar proyecto de grado con enfoque en aplicación de la guía del PMBOK para los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos
2.1.2	Identificación y selección procesos del PMBOK	Establecer los procesos base de la propuesta para la gestión de proyectos
3.1.1	Entrevistas	Establecer preguntas base para las entrevistas Realizar entrevistas a profesionales base de la empresa
3.1.2	Documentación existente	Revisar documentación existente y procesos de la empresa
3.1.3	Resultados	Análisis de datos históricos de proyectos ejecutados Revisión de resultados Elaboración de informe de diagnóstico madurez de la empresa en la gestión de proyectos
3.2.1	Ciclo de vida	Definir el ciclo de vida para los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos
3.2.2	Estructura de la guía	Establecer la estructura de la propuesta para la gestión de proyectos
3.2.3	Desarrollo de la guía	Definir los procesos a llevar a cabo en cada una de las etapas del ciclo de vida
4.1	Trabajo final de la maestría	Presentar avances del trabajo final de la maestría
4.2	Presentación final del proyecto	Incorporar correcciones y aportes del director Aprobación del trabajo final de la maestría Sustentación

Adaptado de Osorio y Guevara (2023).

3.4 Gestión de los costos del proyecto

Con base en los procesos de planificación para la gestión de los costos, se realiza la planificación de los costos del proyecto, se estiman los costos y se determina el presupuesto. En el desarrollo del presente proyecto, el diseño de los procesos de reclutamiento y selección de personal

de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca), en la Tabla 6 se presenta el presupuesto proyectado, tomando como entradas el cronograma, la estructura de desglose del trabajo y la estructura de desglose de recursos.

Tabla 6. Presupuesto del proyecto

Recurso	Unidad	Valor (COP)	Cantidad	Total (COP)
Director General	hora	\$ 60.000	48	\$ 2.880.000
Directores del Proyecto	hora	\$ 33.000	384	\$ 12.672.000
Coordinadora Gestión Humana	hora	\$ 18.750	24	\$ 450.000
Equipos de computo	unidad	\$1.800.000	2	\$ 3.600.000
Comunicaciones (Internet, celular)	mes	\$ 117.000	12	\$ 1.404.000
Espacio Académico: Trabajo de Grado	semestre	\$ 3.842.352	2	\$ 7.684.704
Total				\$ 28.690.704

Adaptado de Osorio y Guevara (2023).

Las fuentes de financiación y sus montos se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7. Fuentes de financiación del proyecto

Recurso	Propia	Fuente USTA	Industrias Japan S.A
Director General		\$ 2.880.000	
Directores del Proyecto	\$ 12.672.000		
Coordinadora Gestión Humana			\$ 450.000
Equipos de computo	\$ 3.600.000		
Comunicaciones (Internet, celular)	\$ 1.404.000		
Espacio Académico: Trabajo de Grado	\$ 7.684.704		
Total	\$ 25.360.704	\$ 2.880.000	\$ 450.000
Total		\$ 28.690.704	

Adaptado de Osorio y Guevara (2023).

Las bases de la estimación de costos se relacionan a continuación:

La dedicación de los 2 directores del proyecto será de 8 horas semanales por 6 meses. El salario base mensual para la estimación de la hora de trabajo de cada estudiante es \$ 1.056.000, con 20 días de trabajo efectivo y 1.6 horas diarias. La dedicación del director al proyecto de grado de la maestría será de 2 horas semanales por 6 meses. El salario base mensual para la estimación de la

hora de trabajo de la Coordinadora de Gestión Humana de Industrias Japan S.A es de \$ 4.500.000, con 20 días de trabajo efectivo y 8 horas diarias. Los costos asociados a la tarifa de Trabajo de Grado correspondiente a 10 créditos académicos se toman del valor indicado por la Universidad para el IV semestre de 2022 en el periodo 2022-2.

3.5 Gestión de la calidad del proyecto

En el área de conocimiento de gestión de la calidad del proyecto, se desarrolla el proceso del grupo de planificación “planificar la gestión de la calidad”, que busca identificar los requisitos de calidad del proyecto, sus entregables y establecer las métricas de cumplimiento de los mismos. Como entradas para este proceso se tienen el acta de constitución, la EDT, el cronograma, la declaración del alcance y la matriz de interesados del proyecto, utilizando como herramienta principal juicio de expertos y como salida se presenta en la Tabla 8 el tablero de gestión de calidad para el proyecto “Diseño de los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca)”.

Tabla 8. *Tablero de gestión de calidad*

Objetivo de calidad	Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia de evaluación	Meta
Cumplir el cronograma y alcance del proyecto	% desviación de avance	$\% \text{Real} - \%$ Planeado (entregas realizadas / totalidad de entregas) x 100%	Directores del Proyecto	bisemanal	$\leq -5\%$
	% de entregables cumplidos	(objetivos alcanzados / totalidad de objetivos) x 100%	Directores del Proyecto	mensual	100%
	% de objetivos alcanzados	(requisitos cumplidos / totalidad de requisitos) x 100%	Directores del Proyecto	bimensual	100%
Lograr la satisfacción de los interesados del proyecto	% requisitos cumplidos	(entregas aprobadas / entregas realizadas) x 100%	Directores del Proyecto	mensual	$\geq 80\%$
	% entregas aprobadas		Directores del Proyecto Director General	mensual	100%

Adaptado de Osorio y Guevara (2023).

El enfoque de gestión de calidad del proyecto está basado en el ciclo de mejora continua: planear, hacer, verificar y actuar. La planeación está representada en lo propuesto en el cronograma, el hacer en el desarrollo de los paquetes de trabajo y entregables de acuerdo a los objetivos del proyecto, la verificación en la acción del director de aprobación de los avances comprometidos y el actuar en la incorporación de las recomendaciones dadas por el director del proyecto de grado de maestría.

Tabla 9. Herramientas y técnicas para gestionar la calidad

Entregable / objetivo	Descripción	Herramienta / técnica
Diagnóstico de la situación actual de la empresa	Diagnóstico actual de la empresa con referencia al personal de apoyo en la gestión de proyectos mediante la revisión y análisis de la información documental existente.	- Entrevistas - Encuestas
Determinación de los procesos a implementar en la guía metodológica	Identificación de los procesos necesarios que apliquen en las fases del ciclo de vida de los proyectos para el personal de apoyo en la gestión de proyectos ejecutados por la empresa, según la guía PMBOK.	- Profesional de Apoyo CRAI - Revisión, observación y análisis documental - Encuentros con el Director General - Revisiones periódicas
Propuesta metodológica	Documento con la propuesta metodológica a utilizar durante el ciclo de vida de los proyectos para el personal de apoyo en la gestión de proyectos ejecutados por la empresa.	- Microsoft Word - Normas APA - Esquemas - Encuentros con el Director General
Cumplir el cronograma y alcance del proyecto	Cumplimiento de los indicadores relacionados en el tablero de gestión de calidad	- Reuniones mensual con la Coordinadora Gestión Humana - Reuniones mensual con el Coordinador Investigación y Desarrollo
Lograr la satisfacción de los interesados del proyecto	Cumplimiento de los indicadores relacionados en el tablero de gestión de calidad	- Reuniones mensual con la Coordinadora Gestión Humana - Reuniones mensual con el Coordinador Investigación y Desarrollo - Encuentros mensual con el Director General - Revisiones periódicas

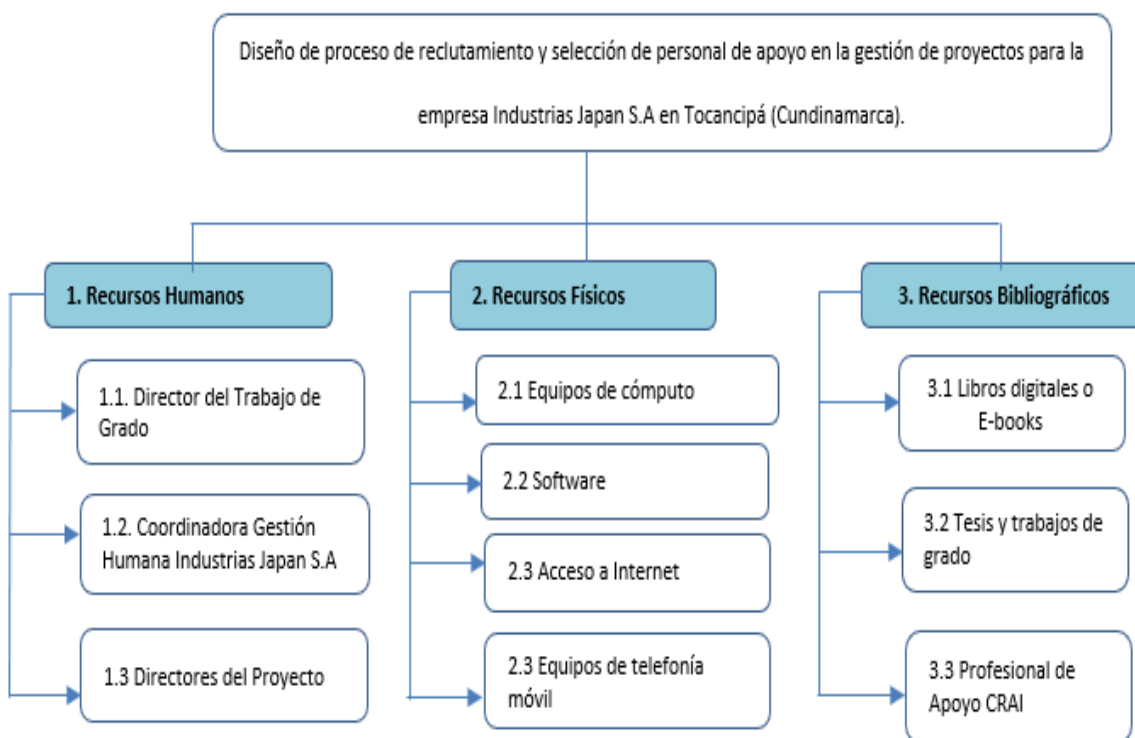
Adaptado de Osorio y Guevara (2023).

3.6 Gestión de los recursos del proyecto

Dentro de los procesos del grupo de planificación para el área de conocimiento de gestión de los recursos del proyecto, se encuentran la planificación de la gestión de los recursos y la estimación de los recursos de las actividades. Para planificar la gestión de los recursos se tienen como entradas el acta de constitución, la matriz de requisitos, listado de actividades y el cronograma del proyecto. Como salida de la estimación de los recursos de las actividades se obtiene la estructura de desglose de recursos EDR, presentada en la Figura 6, en la cual, el último nivel corresponde a los recursos proyectados para el desarrollo del proyecto. En la Tabla 8 se

relaciona la matriz de asignación de responsabilidades del proyecto, mostrando los recursos del proyecto establecidos para cada paquete de trabajo.

Figura 3. Estructura de desglose de recursos - EDR



Adaptado de Osorio y Guevara (2023).

Tabla 10. Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)

Rol		Director General	Directores del Proyecto	Coordinadora de Gestión Humana I. Japan S.A
EDT	Actividad			
1.1.1.1.1	Elaborar el acta de constitución del proyecto	A	R	C
1.1.1.2.1	Elaborar la matriz de requisitos	A	R	C
1.1.1.2.2	Definir la declaración del alcance	A	R	I
1.1.1.2.3	Establecer la estructura de desglose del trabajo EDT	A	R	I
1.1.2.1.1	Definir, secuenciar y estimar la duración de las actividades del proyecto	A	R	C
1.1.2.1.2	Desarrollar el cronograma	A	R	C
1.1.2.2.1	Estimar los costos	A	R	I
1.1.2.2.2	Determinar el presupuesto	A	R	C
1.1.2.3.1	Elaborar el plan de calidad del proyecto	A	R	I
1.1.2.3.2	Establecer los factores de calidad	A	R	I

1.1.3.1.1	Elaborar la estructura de desglose de recursos EDR	A	R	C
1.1.3.2.1	laborar la matriz de comunicaciones	A	R	C
1.1.4.1.1	Identificar los riesgos	A	R	I
1.1.4.1.2	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	A	R	C
1.1.4.1.3	Elaborar la matriz de riesgos del proyecto	A	R	C

Adaptado de Osorio y Guevara (2023).

Tabla 11. *Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)*

Rol		1.1. Director General	1.2. Directores del Proyecto	1.3. Coordinadora de Gestión Humana I. Japan S.A
EDT	Actividad			
1.1.4.2.1	Desarrollar la matriz de interesados del proyecto	A	R	I
1.2.1.1.1	Examinar los procesos de la guía del PMBOK sexta edición	A	R	I
1.2.1.1.2	Revisar tesis de grado con enfoque en aplicación de procesos del PMBOK en proyectos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos	A	R	I
1.2.1.2.1	Identificar los procesos a implementar en la propuesta metodológica para reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos	A	R	I
1.2.1.2.2	Establecer los procesos base de la propuesta para la gestión de proyectos	A	R	C
1.2.3.2.1	Seleccionar los lineamientos a utilizar en cada una de las etapas del ciclo de vida de los proyectos	A	R	I
1.3.1.1.1	Establecer preguntas base para las entrevistas	A	R	I
1.3.1.1.2	Realizar entrevistas a profesionales base de la empresa	A	R	I
1.3.1.2.1	Revisar documentación existente y procesos de la empresa	A	R	C
1.3.1.2.2	Análisis de datos históricos de proyectos ejecutados	A	R	C
1.3.1.3.1	Revisión de resultados	A	R	I
1.3.1.3.2	Elaboración de informe de diagnóstico madurez de la empresa en la gestión de proyectos	A	R	I
1.3.2.1.1	Definir el ciclo de vida en proyectos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos	A	R	C

Adaptado de Osorio y Guevara (2023).

Tabla 12. *Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)*

Rol		1.4. Director General	1.5. Directores del Proyecto	1.6. Coordinadora de Gestión Humana I. Japan S.A
EDT	Actividad			
1.3.2.2.1	Establecer la estructura de la propuesta para la gestión de proyectos	A	R	C
1.3.2.3.1	Definir los procesos a llevar a cabo en cada una de las etapas del ciclo de vida	A	R	I
1.3.3.1.1	Diseñar los formatos base para los entregables en cada etapa del ciclo de vida	A	R	I
1.3.3.1.2	Revisión y aprobación de los formatos propuestos	A	R	C
1.3.3.2.1	Elaborar propuesta metodológica para reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos	A	R	I

Nota: R: Responsable; A: Aprobador; C: Consultado; I: Informado. Adaptado de Osorio y Guevara (2023).

3.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto

El plan de comunicaciones para el TFM “Propuesta de una metodología basada en la guía PMBOK de buenas prácticas para los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca)” , se encuentra inmerso dentro del grupo del proceso de planificación el cual se construyó a través de la tabla de requerimientos de comunicaciones; donde se identifica el tipo de interacción que se tendrá con cada uno de los interesados del proyecto, el objetivo, el método y la frecuencia para que exista fluidez entre las partes.

Tabla 13. *Requerimientos de comunicación del proyecto*

Comunicación	Objetivo	Contenido	Formato	Método o Tecnología	Frecuencia	Plazo para confirmar recepción	Responsable	Audiencia / Receptores
Documentos de la empresa	Entregar la información para la elaboración de la propuesta sugerida.	Descriptivo	Archivos en PDF, Word, Excel y Expedientes de proyectos.	Digital Correo electrónico Impreso	Antes del inicio del proyecto y con refuerzos según la necesidad.	1 semana	Coordinadora Gestión Humana Industrias Japan S.A	Directores del Proyecto
Informes Mensuales	Presentar los avances de las fases tempranas del proyecto.	Descriptivo	Archivo en Word	Correo electrónico	Mensuales cada que sean requeridos.	o 1 semana	Autores del Proyecto	Director General
Reunión	Dar a conocer los resultados de los avances.	Descriptivo	Enlace web Team	Virtual (Microsoft Teams)	Mensuales cada que sean requeridos.	o 1 semana	Directores del Proyecto	Director General Directores del Proyecto
Reunión	Identificar aspectos relevantes según el estándar y la metodología a utilizar.	Analítico	Archivo Word	Virtual (Microsoft Teams)	Mensuales cada que sean requeridos.	o 1 semana	Directores del Proyecto	Coordinadora Gestión Humana Industrias Japan S.A
Documentos de fase	Documentar lo relacionado a lo desarrollado en cada fase del ciclo de vida.	Documentos y productos del proyecto relacionados con la fase en su ciclo de vida.	Formato en Word fase del proyecto.	Digital Impreso Correo electrónico	Permanente, de acuerdo a necesidad.	1 semana	Directores del Proyecto	Director General Directores del Proyecto

Adaptado de Osorio y Guevara (2023).

3.8 Gestión de los riesgos del proyecto

Los procesos del grupo de planificación dentro del área de conocimiento de gestión de los riesgos buscan planificar, identificar, analizar, cuantificar y responder a los riesgos del proyecto con los objetivos de reducir la probabilidad de ocurrencia e impacto de los eventos negativos y aumentar la probabilidad de ocurrencia e impacto de los eventos positivos. En la tabla 12 se relacionan los riesgos identificados para el proyecto del diseño de los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca), su valoración cualitativa, categorización de acuerdo a las fuentes del riesgo y tratamiento para responder de manera orientada a la resolución de problemas y mejorar las oportunidades y reducir las amenazas. Las herramientas utilizadas para la identificación de los riesgos fueron lluvia de ideas y juicio de expertos.

Tabla 14. *Matriz de identificación de riesgos*

N °	Código del riesgo	Riesgo	Descripción	Causas	Probabilidad	Impacto	Respuesta	Responsable	Periodicidad	Indicadores
1	RE1	Tipo de contrato o no adecuado para el personal	Tipos de contratación al personal que afecte negativamente el desempeño del personal	1. Alta rotación del personal 2. Poca motivación del personal 3. Bajo desempeño del personal	80%	Alto	1. De acuerdo a la complejidad del cargo determinar un tipo de contrato que permita un alto desempeño y motivación en el personal	Coordinado de Gestión Humana Industrias Japan S.A	Cuatrimestre	Matriz de relación de los tipos de contrato utilizado por cada puesto de trabajo.

N°	Código del riesgo	Riesgo	Descripción	Causas	Probabilidad	Impacto	Respuesta	Responsable	Periodicidad	Indicadores
2	RF2	Inducción insuficiente al personal nuevo	Incumplimiento de funciones y objetivos por parte de cada uno de los empleados y/o funcionarios que ocupan los cargos del área de gestión de proyectos de la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá	1. Deficiencias de los procesos 2. Baja calidad de los productos y/o servicios 3. Incumplimiento de objetivos institucionales 4. Desconocimiento del personal de los objetivos institucionales	70%	Alto	1. Elaborar un Plan de Inducción el cual contenga un Check List de los temas a presentar al nuevo personal y los responsables de llevarlos a cabo. 2. Elaborar un Acta de inducción en el que se haga constar que el nuevo personal es apto.	Coordinado de Gestión Humana Industrias Japan S.A	Trimestral	N° de ítems enseñados y que consten en la Acta de Inducción / N° de ítems a enseñar en el plan de capacitación
3	RO3	Proceso de Selección inadecuada	Procesos de selección inadecuados que no permiten filtrar los postulados de manera correcta	1. No se filtra de manera idónea los postulados. 2. Posible selección inadecuada de personal.	50%	Moderado	1. Verificar la información suministrada en la Hoja de vida. 2. Realizar una entrevista semiestructurada que permita conocer más a fondo las competencias del candidato. 3. Realizar pruebas	Coordinado de Gestión Humana Industrias Japan S.A	Trimestral	N° de subprocesos de selección realizados/ N° de subprocesos de selección que se deben realizar

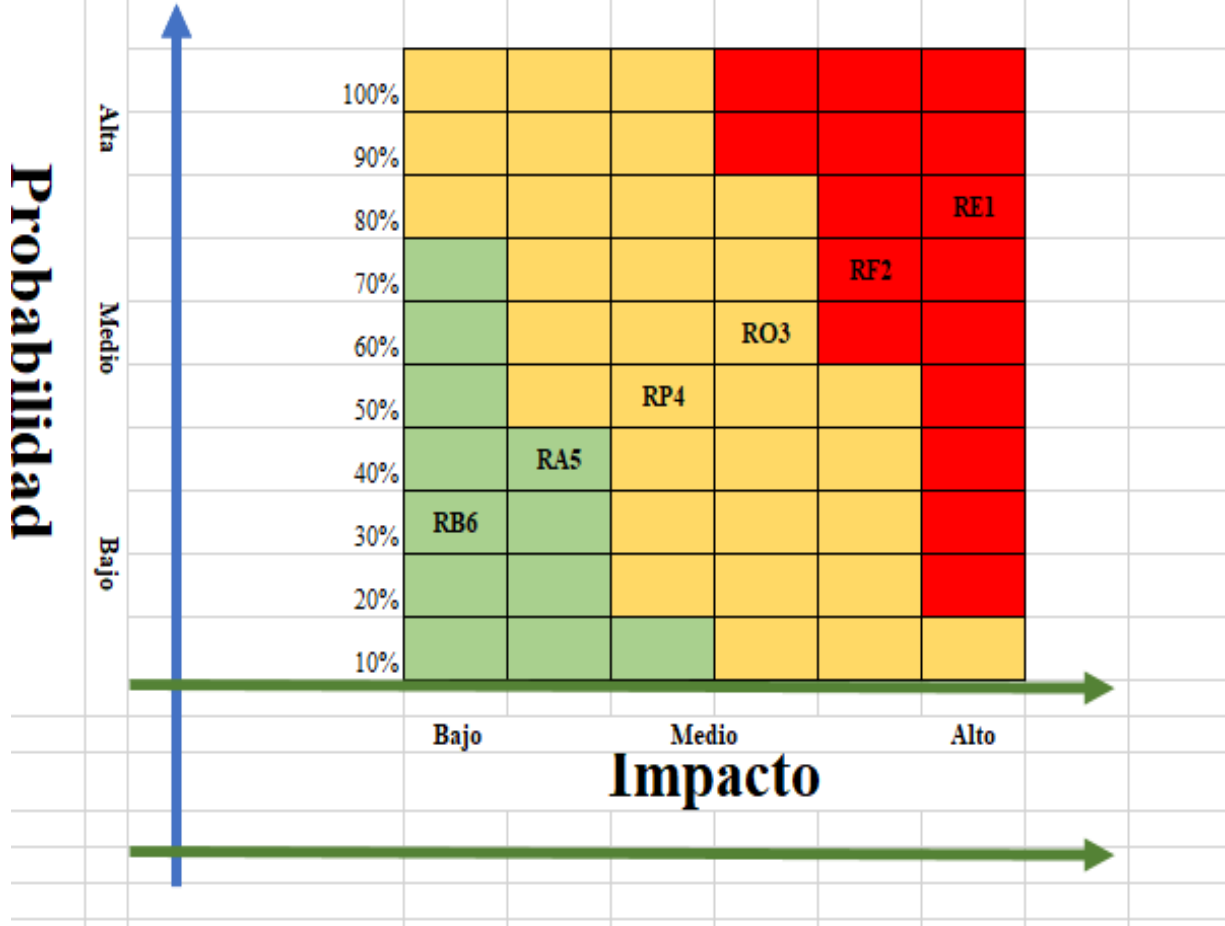
N ^o	Código del riesgo	Riesgo	Descripción	Causas	Probabilidad	Impacto	Respuesta	Responsable	Periodicidad	Indicadores
							Psicotécnicas para evaluar su posible desempeño laboral y relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo			
4	RP4	Incumplimiento del Plan de Capacitación	Inadecuada formación de los funcionarios de la Entidad en el área de gestión de proyectos	1. Desactualización de los funcionarios en temas necesarios para la realización adecuada de sus funciones	50%	Moderado	1. Actualización de información que alimente el indicador 2. Realizar seguimiento de las capacitaciones impartidas en la entidad en el área de gestión de proyectos a través de la encuesta de satisfacción, 3. Capacitaciones a través de los certificados de estudio /o evaluación de desempeño la eficacia 4. Realizar seguimiento a los resultados del ítem prueba de conocimiento	Coordinado de Gestión Humana Industrias Japan S.A	Trimestral	# de personas con resultados de evaluación de desempeño o favorables. Encuesta de satisfacción de las capacitaciones seguimiento plan de capacitaciones evaluación de la eficacia de las capacitaciones.

N°	Código del riesgo	Riesgo	Descripción	Causas	Probabilidad	Impacto	Respuesta	Responsable	Periodicidad	Indicadores
							nto para determinar cumplimiento de objetivo			
5	RA5	Canales no viables para el reclutamiento de personal en el área de gestión de proyectos	No existen los canales adecuados para dar a conocer las ofertas laborales de Industrias Japan S.A	1. Demora en el proceso de ocupar las vacantes requeridas. 2. Pérdida de captación de personal idóneo para la vacante requerida	30%	Bajo	Se da a conocer a la Bolsa de Empleo el perfil que debe poseer el postulante para la vacante.	Coordinado de Gestión Humana Industrias Japan S.A	Cuatrimestre	N° de personal contratado por la Bolsa de Empleo
6	RB6	Estructura inadecuada de los perfiles de Cargo en el área de gestión de proyectos	Formatos de Perfiles de Cargo no estandarizados y con la estructura inadecuada	1. No permite evaluar los cargos para su jerarquización y asignación salarial.	30%	Bajo	1. Diagnosticar el formato de perfil de cargo. 2. Modificar el formato de perfil de cargo de acuerdo a la tendencia actual en la	Coordinado de Gestión Humana Industrias Japan S.A	Cuatrimestre	N° de perfiles de cargo modificados del área de proyectos/ N° de perfiles de cargo del área de proyectos

N °	Código del riesgo	Riesgo	Descripción	Causas	Probabilidad	Impacto	Respuesta	Responsable	Periodicidad	Indicadores
							Disciplina de la Gestión Humana			

En la Figura 4, se muestra la matriz de probabilidad e impacto utilizada para realizar el análisis cualitativo de los riesgos.

Figura 4. Matriz de probabilidad e impacto



3.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto

Por medio del proceso de planificación de las adquisiciones se busca gestionar las contrataciones de los bienes y servicios que se proyectan necesarios para cumplir con los objetivos de los proyectos. Para el proyecto sobre la propuesta de una metodología basada en la guía PMBOK de buenas prácticas para los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca), no se contempla desarrollar el proceso de planificación de las adquisiciones, ya que sus objetivos se centran en una propuesta para la gestión de proyectos, su implementación no hace parte del proyecto y para el desarrollo de las actividades del proyecto, se utilizarán los recursos tanto humano (personal técnico y especializado) como físicos (instalaciones, oficinas, bodegas, terrenos, maquinaria, equipos y herramientas) con los que ya cuentan, de manera que, no es requerido para su desarrollo planificar ni adquirir bienes o servicios.

3.10 Gestión de los interesados del proyecto

La gestión de los interesados del proyecto se muestra en la tabla 13, en donde se resumen los procesos de identificación y planificación del involucramiento de los interesados para el proyecto, que hacen parte de los grupos de inicio y planificación respectivamente. A partir del acta de constitución del proyecto, matriz de requisitos y matriz de comunicaciones, se listan los interesados, identificando su rol, nivel de involucramiento, potencial de influencia, requerimientos y expectativas para el desarrollo del proyecto.

Tabla 15. *Lista de interesados del proyecto*

Descripción	Rol	Clasificación	Requerimientos	Expectativas	Influencia
Coordinadora Gestión Humana	Beneficiario	Externo	Facilitar el acceso a la información de Industrias Japan S.A del área de Gestión Humana correspondiente a los procesos de reclutamiento y selección de personal y de datos históricos de la gestión de proyectos.	Alta. Propuesta para la gestión de proyectos aplicable a la magnitud de Industrias Japan S.A para que a futuro se evalúe su implementación.	Media
Director General	Dirigir y orientar cada uno de los objetivos propuestos.	Interno	Revisar y aprobar los entregables del proyecto en la medida que se presente un avance apreciable de los mismos. Orientar el desarrollo del Trabajo de Grado para cumplir con los objetivos propuestos.	Alta. Utilizar el estándar del PMBOK como marco base para el desarrollo del proyecto de grado. Los estudiantes entregarán los avances de acuerdo a lo pactado.	Alta
Directores del Proyecto	Desarrolladores del Proyecto	Interno	Propuesta de una metodología basada en la guía PMBOK de buenas prácticas para los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A.	Alta. Elaborar el TFM cumpliendo con los tiempos establecidos en el cronograma y con la calidad exigida por la Universidad.	Alta

Adaptado de Osorio y Guevara (2023).

4. Resultados

Se presentan los resultados de los objetivos específicos planteados para alcanzar el objetivo general y dar respuesta a la pregunta de investigación proyectada.

1. Se comienza con el desarrollo del primer objetivo específico, realizar un análisis exhaustivo de los procesos actuales de reclutamiento y selección en Industrias Japan S.A para identificar debilidades y áreas de mejora.

4.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Para realizar el diagnóstico actual en la empresa se programó una visita a las instalaciones, la entrevista fue atendida por la Coordinadora Gestión Humana y el Coordinador Investigación y Desarrollo en la cual se indagó sobre las áreas de gestión de proyectos y también sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos mediante la revisión y análisis de la información documental existente. A continuación, se detalla cada una de las actividades desarrolladas para el diagnóstico de la empresa.

4.2 Revisión y análisis de la información de Industrias Japan S.A

Se identificó que la empresa está legalmente constituida en la Cámara de Comercio de Tocancipá (Cundinamarca), identificada con el NIT 8605249558; tiene definida una cultura organizativa (misión, visión y política de calidad), como también unos valores corporativos que se puede evidenciar en el Capítulo 1 Subcapítulo 1.3 del presente trabajo.

La empresa Industrias Japan S.A se encuentra situada en el departamento de Cundinamarca, en la localidad de Tocancipá y está constituida como una Sociedad Anónima.

La actividad a la que se dedica la empresa Industrias Japan S A es Fabricación de partes piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores. Es una empresa colombiana del sector metalmecánico fundada en 1985 y dedicada a la fabricación de partes para motocicletas, atendiendo el mercado de repuestos y participando en la integración que realizan las ensambladoras de motocicletas.

En lo referente al proceso de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos, la empresa terceriza el reclutamiento con una temporal y la selección lo ejecuta la empresa. Adicional la dependencia de Gestión Humana presenta la necesidad de oportunidades de mejora; en ese sentido lo que se buscó a través de este trabajo fue realizar el diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos, que si la Gerencia la desea implementar se optimizará la rotación de personal que incide en la reducción de costos, podrá gestionar de manera eficaz los proyectos y además se puede replicar a otras áreas de la organización.

4.3 Diagnóstico actual mediante la utilización de encuestas

Con el fin de realizar el diagnóstico de la empresa se decidió utilizar encuestas aplicadas al personal de apoyo en la gestión de proyectos, teniendo en cuenta las siguientes fases.

Recolección de la información. Se empieza con el primer objetivo específico definido como: Realizar un análisis exhaustivo de los procesos actuales de reclutamiento y selección en Industrias Japan S.A para identificar debilidades y áreas de mejora.

El proceso que se llevó para recopilar la información consistió, como primer aspecto fue definir los procesos de reclutamiento y selección de personal del área de proyectos, que sería el objeto de estudio de la empresa Industrias Japan S.A, en Tocancipá.

Se identificó el área de proyectos y el estado organizacional de la planta de Industrias Japan S.A, en Tocancipá.

Se verificó el conocimiento del personal encuestado en referencia al área de proyectos en cuanto al reclutamiento y selección de personal.

Se observó la percepción del conocimiento del personal operativo en cuanto a actividades y procesos de la gestión de proyectos que fortalecen el intercambio de información y experticia dentro de la planta de Industrias Japan S.A, en Tocancipá.

4.3.1 Encuestas

Las encuestas se ejecutaron de forma online, al personal técnico y especializado del área de proyectos definida como objeto de aplicación a la realización de las encuestas, estas se llevaron a cabo con el fin de verificar el grado de conocimiento en los procesos de reclutamiento y selección del personal de apoyo en la gestión de proyectos.

Los procesos de reclutamiento y selección se mejoran, con procesos bien ejecutados, ya que atrae talentos de calidad, teniendo en cuenta que se deben conocer las opiniones, sobre cuánto tiempo está dispuesto a dedicar a postularse a una oferta de trabajo, que normalmente oscila entre 10 a 15 minutos, en donde el 60% de los aspirantes, abandona los procesos cuando son largos y complejos, según sitio web de empleo CareerBuilder, de reclutamiento, que es un software, que permite recorrer el proceso de reclutamiento desde el momento en que un reclutador crea una solicitud hasta el momento en que se realiza la contratación.

Se debe conocer las estrategias de reclutamiento y selección de personal, sobre qué candidato necesita la empresa, cuánto durará cada fase, qué pruebas se realizarán, qué preguntas se formularán en las entrevistas, el recorrido que realiza el candidato y los puntos de contacto que establece con la empresa.

Se debe transmitir la cultura de la organización, en donde los colaboradores, se preocupan de la filosofía y la misión de la empresa la cual se articule con sus valores y puedan desarrollar todo su potencial, para captar candidatos más comprometidos y que al ser contratados, se sientan felices de pertenecer a la organización y redunde en la productividad.

Se debe definir el perfil y la descripción de la oferta laboral, en donde al candidato debe tener claridad en cuál es el cargo, las habilidades o los conocimientos requeridos, la ubicación e incluso los beneficios.

La buena experiencia del candidato en el proceso de contratación, se debe entender como la percepción que tiene este sobre el comportamiento de la empresa durante el proceso de selección, aunque no fuesen contratados aumentarían la relación con la empresa aplicando a un próximo proceso, hablando de la marca empleadora, recomendando a otros, comprando productos o servicios.

Se debe acortar el proceso de solicitud de empleo, siendo sencillo, simplificando la carga de la hoja de vida y de la carta de presentación o dando la opción de postular el perfil en línea y realizando preguntas simples, que complementen la hoja de vida del solicitante.

Es fundamental que la plataforma que se utilice para realizar el proceso de reclutamiento y selección sea compatible con los dispositivos móviles, ya que esto permite que busquen empleo, que se inscriban a ofertas o que contacten con la empresa directamente, y que estas acciones no se dificulten por problemas de usabilidad, para agilizar la experiencia del candidato.

La encuesta contiene trece (13) preguntas de modalidad cerrada la cual se envió a los interesados por internet y se aplicó a diez (10) personas del área de apoyo a proyectos.

A continuación, se describe de forma concisa las preguntas y las respuestas.

Tabla 16. *Encuesta a personal de apoyo del área de proyectos*

Preguntas /respuesta	No	Preguntas /respuesta	No
1.Usted tiene conocimientos sobre la empresa en cuanto a la misión y visión de Industrias Japan S.A?		8.Le explicaron y/o recibió una inducción del proceso y de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos, en la empresa Industrias Japan S.A?	
SI	1	SI	1
NO	9	NO	9
2.Usted tiene conocimientos sobre el organigrama de Industrias Japan S.A?		9.Cuál tipo de contrato laboral le realizaron al ingresar al área de gestión de proyectos?	
SI	1	Contrato indefinido	0
NO	9	Contrato fijo	2
3.Usted tiene conocimientos en detalle sobre el área de proyectos de Industrias Japan S.A?		Contrato por obra o labor	6
SI	6	Contrato de aprendizaje	1
NO	4	Contrato temporal, ocasional o accidental	1
4.Usted encontró la vacante, para el ingreso al área de gestión de proyectos de Industrias Japan S.A por intermedio de qué fuente de reclutamiento?		10.Le realizaron alguna entrevista al momento de ingresar al área de gestión de proyectos de Industrias Japan S.A.?	
Anuncios de radio, prensa, internet y revistas especializadas	4	SI	3
Recomendaciones de preguntar a los propios trabajadores y en los círculos profesionales o sociales	6	NO	7
Base de datos del área de personal de Recursos Humanos de la empresa	0	11.Cuál prueba o examen de selección de personal le realizaron al momento de ingresar a la empresa, en la gestión de proyectos, de la empresa Industrias Japan S.A para encontrar el mejor candidato?	0
Universidades, para reclutar practicantes	0	Test de personalidad; para saber si se ajustará en el equipo, con la cultura empresarial y si reúne las actitudes de personalidad necesarias para desempeñar correctamente la vacante de trabajo.	0
Agencias de reclutamiento de personal	0	Pruebas de conocimiento; para evaluar los conocimientos, la destreza, la formación y la experiencia que tiene el candidato respecto al trabajo.	0
5.Para el ingreso al área de gestión de proyectos de Industrias Japan S.A., la empresa temporal, le solicito al personal la documentación completa (hoja de vida actualizada, fotocopia de la cedula ampliada 150%, certificaciones laborales, certificados de estudio y antecedentes penales y policiaos).		No le realizaron	8
SI	4	No las conocen	2
NO	6		

Preguntas /respuesta	No	Preguntas /respuesta	No
		12. Conoce en qué consiste el proceso de selección sobre el cargo a desempeñar en el área de gestión de proyectos de la empresa Industrias Japan S.A?	
6. Para el ingreso al área de gestión de proyectos, la empresa temporal, le solicito al personal solo la hoja de vida actualizada y fotocopia de la cedula ampliada 150%?	SI		4
SI	4	NO	6
NO	6	13. Después de la contratación, le realizaron algún plan de inducción sobre el cargo a desempeñar en el área de gestión de proyectos de la empresa Industrias Japan S.A?	
		No le realizaron	7
7. ¿Para el ingreso al área de gestión de proyectos, la empresa temporal le solicito al personal solo la hoja de vida actualizada?			
SI	4	No la conocen	3
NO	6		

4.4 Análisis de los resultados obtenidos mediante la utilización de encuestas

4.4.1 Conocimiento de la empresa

El 90%, del personal de apoyo del área de gestión de proyectos, no tienen conocimientos, sobre la empresa sobre la misión, visión y organigrama de Industrias Japan S.A.

El 40%, del personal de apoyo del área de gestión de proyectos, no tienen conocimientos en detalle, sobre el área de proyectos de Industrias Japan S.A.

Proceso de reclutamiento: con respecto a cubrir la vacante en relación con las fuentes de reclutamiento, según información recopilada del cuestionario al personal del área de gestión de proyectos, el 60% indicó que la empresa para llevar a cabo su proceso de

reclutamiento ha utilizado como fuente interna la recomendación de otros colaboradores para los cargos técnicos y especializados.

Como segunda fuente indicaron con un 40% utilizaron el externo, para cubrir los cargos técnicos y especializados del área de gestión de proyectos.

En la información recopilada en el cuestionario del personal en el área de gestión de proyectos en cuanto a la solicitud de empleo, hoja de vida actualizada, fotocopia de la cedula ampliada 150%, certificaciones laborales, certificados de estudio y antecedentes penales y policiacos, indicó el 40%.

El 40% del personal requerido para el área de gestión de proyectos, confirmó que fue la hoja de vida actualizada (Información personal, educativa, formativa y laboral) lo solicitado por la empresa temporal.

El 40% indicó que también le solicitaron su fotocopia de la cedula ampliada 150%, esta situación debe ser un factor importante a tratar con el fin de mejorar el proceso. Como se logró establecer la mayoría del personal se vincula laboralmente por referencia de los colaboradores y con urgencia, por esta razón la documentación muchas veces no es requerida, esto pone en riesgo que la empresa integre a personas que no son adecuadas al cargo del área de gestión de proyectos de la empresa Industrias Japan S.A.

El personal de apoyo en la gestión de proyectos de la empresa Industrias Japan S.A actualmente no cuentan con ningún manual o guía y no conocen con claridad la documentación requerida para los candidatos a los cargos, con el fin de obtener una mejor información de ellos; de igual manera no existe un lineamiento para la solicitud de la documentación.

El 90% del personal en la encuesta respondieron, que no recibieron una inducción del proceso y de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos, en la empresa Industrias Japan S.A.

Tabla 17. Documentación requerida para el cargo del área de gestión de proyectos de la empresa Industrias Japan S.A.

No	Documentación requerida
1	Hoja de vida actualizada
2	Fotocopia de la cedula ampliada 150%
3	Antecedentes penales y policiaos
4	Certificaciones laborales
5	Certificados de estudio
6	Examen médico

Nota. Documentación requerida en el reclutamiento de personal.

La tabla anterior indicó la documentación que las empresas deben requerir al personal del área de gestión de proyectos con el fin de llegar a obtener una mejor información de los candidatos y evitar el riesgo a la empresa de contratar personal sin cumplir con las competencias para el cargo. Como se observó en la documentación de hoja de vida actualizada y la fotocopia de la cedula ampliada al 150%.

El 60% de los empleados del área de proyectos contestaron que el contrato laboral que le realizaron al ingresar al área de gestión de proyectos, fue el contrato por obra o labor.

Proceso de selección: el 70% afirmaron que no le realizaron ninguna entrevista al momento de ingresar al área de gestión de proyectos de Industrias Japan S.A. El no cumplir con el debido proceso se genera una contratación que pueda perjudicar a la empresa ya que no se verifica si se está contratando a la persona ideal para que ocupe el cargo, esto debido a que en la dependencia de Gestión Humana no se ha socializado una guía orientadora con los procedimientos establecidos para el proceso de selección. El 30% desconoce la importancia

de la entrevista en el proceso de selección, esto debido a que no se dispone de un documento estandarizado que les permita realizar el proceso adecuadamente.

El 80% responde que no le realizaron la prueba o examen de selección de personal al momento de ingresar a la empresa, en el área de proyectos de la empresa Industrias Japan S.A y el 20% indicaron que no saben. Esto debido a que la empresa no cuenta con pruebas o test que les brinde ayuda para validar el conocimiento que tiene cada candidato para el cargo que va a aplicar.

El 40% del personal de gestión de proyectos indicó que no conoce en qué consiste el proceso de selección, ya que no se encontró la existencia de un manual que permitiera al personal indicarle la manera correcta de cómo llevar a cabo el proceso. Por esta razón el proceso se ha realizado de manera informal, permitiendo que el proceso de selección no sea el adecuado al momento de seleccionar al candidato idóneo al cargo de gestión de proyectos.

En la siguiente tabla se indican los pasos para la contratación del personal durante el proceso de selección:

Tabla 18. *Documentación para contratación del personal de apoyo a la gestión de proyectos durante en el proceso de selección*

No	Descripción
1	Entrega de curriculum
2	Solicitud de empleo
3	Entrevistas de selección
4	Pruebas psicométricas
5	Examen médico

Nota: se dan los pasos a completar durante el proceso de selección.

La tabla anterior indica los pasos correctos que la empresa requiere para la selección en el personal de apoyo a la gestión de proyecto en el proceso de selección. Con el fin de

realizar un proceso de selección exitoso y no se vean en la necesidad de seleccionar a un candidato no apto a la vacante disponible y se tenga que volver a iniciar todo el proceso. Como se pudo observar en la información proporcionada del personal de apoyo a la gestión de proyectos en la mayoría no cumple con el proceso en su totalidad, y algunos cumplen ciertos pasos, esto pone en alto riesgo y vulnera la seguridad de la empresa en la toma de decisiones del personal que ingresa, ya que no se tiene confianza de los datos de los candidatos y se les contrata de buena fe y no por un proceso adecuado.

4.4.1.1 Inducción. al entrevistar al personal de apoyo en la gestión de proyectos en el proceso de selección, el 70% respondieron que no le realizaron un plan de inducción, que contenga listas de chequeo sobre los temas a evaluar para el personal nuevo y además los responsables del proceso no elaboraron un acta de inducción y el 30 % respondieron que no sabían qué era un plan de inducción.

2. Se permite el desarrollo del segundo objetivo específico, que tiene como fin elaborar un procedimiento de reclutamiento y selección normalizado para el personal de apoyo en la gestión de proyectos en la empresa Industrias Japan S.A, que permita encontrar excelentes candidatos y cubrir las necesidades de la organización.

Se inicia con la elaboración del procedimiento de reclutamiento y selección del personal de apoyo en la gestión de proyectos en la empresa Industrias Japan S.A.

4.5 Procedimiento de reclutamiento y selección del personal de apoyo en la gestión de proyectos

Objeto: seleccionar de manera eficiente y efectiva a los candidatos idóneos para los cargos de apoyo en la gestión de proyectos en Industrias Japan S.A., asegurando una coincidencia óptima entre las competencias requeridas y los perfiles definidos por la compañía.

Alcance: aplica para todos los cargos definidos de personal de apoyo en la gestión de proyectos en la estructura organizacional de Industrias Japan S.A en Tocancipá (Cundinamarca).

Responsables: la revisión, actualización, implementación, difusión y seguimiento de este procedimiento está a cargo de la Coordinación de Gestión Humana.

Definiciones:

Reclutamiento: Proceso de búsqueda y atracción de candidatos que cumplan con los requisitos mínimos establecidos en el perfil del cargo.

Selección: Conjunto de pasos para elegir e incorporar a un aspirante que cumpla con los requisitos establecidos por la empresa.

Competencias Corporativas: Capacidades básicas requeridas para todos los colaboradores de Industrias Japan S.A.

Competencias Específicas: Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para desempeñar un cargo.

In-House: Figura de colaboración con proveedores de servicios temporales en las instalaciones de Industrias Japan S.A.

Empresa de Servicios Temporales: Entidad que proporciona servicios de contratación de personal temporal a otras organizaciones. Esta empresa actúa como empleadora de los

trabajadores temporales y los coloca en diferentes empresas cliente para cumplir con las necesidades de personal a corto plazo. La empresa de servicios temporales se encarga de aspectos como la selección, el reclutamiento, la administración de nóminas y otros aspectos relacionados con el empleo temporal de los trabajadores contratados.

4.5.1 Lineamientos generales

Estos lineamientos tienen como objetivo fomentar una mayor colaboración entre los equipos, reducir la rotación de personal y garantizar que los candidatos seleccionados sean más adecuados para el rol y la cultura organizacional. El enfoque estratégico y la atención a la retención permitirán una fuerza laboral más comprometida y eficiente en la gestión de proyectos en Industrias Japan S.A:

4.5.2 Identificación de necesidades de personal

Antes de iniciar cualquier proceso de reclutamiento, se llevará a cabo una revisión exhaustiva de las necesidades de personal en coordinación con los responsables de proyectos. Esta revisión buscará determinar si las vacantes son resultado de rotación, crecimiento o nuevos proyectos.

4.5.3 Definición de perfiles de cargo

Los perfiles de cargo serán desarrollados en conjunto entre los responsables de proyectos y el área de Gestión Humana. Esto asegurará una comprensión precisa de las competencias técnicas y habilidades necesarias para cada puesto, minimizando las brechas entre las expectativas y la realidad laboral.

4.5.4 Revisión y selección conjunta

El proceso de selección se realizará en colaboración entre el área de Gestión Humana y los responsables de proyectos. Ambos equipos trabajarán juntos para revisar las hojas de vida, realizar entrevistas y evaluar las competencias técnicas y comportamentales de los candidatos.

4.5.5 Evaluación Integral de Candidatos

La evaluación de los candidatos no se limitará solo a la experiencia y la formación académica. Se incluirá una evaluación más integral, que considerará las competencias específicas requeridas para el cargo, así como la alineación con la cultura organizacional y la capacidad de contribuir de manera efectiva a los proyectos existentes.

4.5.6 Evaluación de Retención y Encaje

Durante el proceso de selección, se evaluará la probabilidad de retención del candidato. Se buscará identificar candidatos que estén alineados con los valores y objetivos de la empresa, así como aquellos que demuestren un interés genuino en el desarrollo de sus carreras en Industrias Japan S.A.

4.5.7 Desarrollo de planes de incorporación

Una vez seleccionados, los nuevos miembros del equipo serán sometidos a un proceso de incorporación estructurado. Esto incluirá la orientación sobre la cultura organizacional, la presentación a los equipos de proyectos y la asignación de un mentor para facilitar su integración exitosa.

4.5.8 Seguimiento Post-Incorporación

Se realizará un seguimiento riguroso de la adaptación y el rendimiento de los nuevos miembros del equipo durante los primeros meses. Esto permitirá identificar posibles desafíos y brindar el apoyo necesario para su desarrollo continuo.

4.5.9 Análisis de resultados y mejora continua

Se llevará a cabo un análisis periódico de los resultados del proceso de reclutamiento y selección. Se identificarán áreas de mejora y se implementarán cambios según sea necesario para abordar cualquier problema emergente y optimizar el proceso.

4.5.10 Proceso de Reclutamiento y Selección

Este proceso tiene como objetivo promover un enfoque colaborativo y estratégico en la identificación y selección de candidatos idóneos para el personal de apoyo en la gestión de proyectos:

4.5.11 Identificación y priorización de vacantes

- Se llevará a cabo una revisión periódica para identificar las vacantes existentes y las que podrían surgir en el futuro, considerando las necesidades actuales y los planes de crecimiento de la empresa.
- En coordinación con los responsables de proyectos, se priorizarán las vacantes según la urgencia y la importancia estratégica para los proyectos en curso y futuros.

4.5.12 Diseño del perfil de cargo

El diseño del perfil de cargo se realizará en colaboración entre los responsables de proyectos y el área de Gestión Humana. Esto asegurará que el perfil refleje de manera precisa las habilidades técnicas y competencias necesarias para un desempeño exitoso en el contexto de los proyectos.

4.5.13 Estrategia de Publicación y Difusión de la Vacante

- Se iniciará el proceso enviando el perfil del cargo a la empresa de servicios temporales para la publicación de la oferta en diversos medios, como bolsas de empleo virtual, archivo de hojas de vida, promoción interna y convocatorias externas.
- La estrategia de publicación se diseñará para captar la atención de candidatos con el perfil requerido y para diversificar las fuentes de reclutamiento.

4.5.14 Recepción y preselección de hojas de vida

- Las hojas de vida recibidas serán preseleccionadas por el equipo de IN-HOUSE y/o la Coordinación de Gestión Humana. Se realizará una validación telefónica del cumplimiento del perfil con los candidatos.
- Los candidatos que cumplan con los requisitos mínimos establecidos en el perfil continuarán en el proceso, mientras que aquellos que no cumplan los requisitos serán informados de manera respetuosa sobre la decisión.

4.5.15 Preaprobación para cargos técnicos

- Para los cargos de nivel técnico (especializados y administrativos), las hojas de vida se enviarán para preaprobación al jefe inmediato correspondiente y también se incluye entrevista con la Asistente de Gerencia y/o Gerencia General. Esta etapa asegurará que los candidatos sean compatibles con las necesidades técnicas específicas del cargo.

4.5.16 Aceptación de condiciones contractuales

- Una vez validada y/o aprobada la hoja de vida, si cumple con el perfil, está de acuerdo con la vacante y las condiciones laborales, el IN-HOUSE del proveedor citará al candidato para el diligenciamiento del formato de entrevista de selección, la aplicación de pruebas psicotécnicas y entrevista incluyendo al jefe inmediato.

4.5.17 Revisión y selección conjunta

- El proceso de revisión y selección se llevará a cabo en colaboración entre el área de Gestión Humana y los responsables de proyectos, incluyendo representantes de ambos equipos en el comité de selección.
- Los criterios de evaluación serán definidos en conjunto, considerando tanto las habilidades técnicas como las competencias comportamentales y la idoneidad cultural.
- Los candidatos deben presentarse al proceso de entrevista con los siguientes documentos: Hoja de vida actualizada, fotocopia de la cedula ampliada 150%, certificaciones laborales, certificados de estudio, éstos son remitidos para que las

empresas prestadoras de servicio temporales hagan las validaciones documentales, de veracidad y estudios de seguridad correspondientes.

- Si un candidato no cumple con algún requisito mínimo establecido se debe pedir autorización con la Asistente de Gerencia para continuar con el proceso.
- Evaluación de Retención y Potencial de Desarrollo
- Además de la adecuación al perfil, se considerará el potencial de retención y desarrollo de cada candidato en la organización. Se analizará su interés en contribuir a proyectos a largo plazo y su alineación con la cultura de Industrias Japan S.A.
- Se recopila la información de los resultados de las entrevistas y las pruebas de cada candidato. Se realizará un informe o una ficha general, que permita visibilizar las fortalezas y debilidades de cada aspirante. Además, se debe incorporar una nota general sobre el candidato, para que resulte más sencillo comparar unos con otros y elegir al mejor.

4.5.18 Toma de decisión final

La última fase de reclutamiento y selección de personal consiste en elegir al candidato que se incorporará finalmente a la empresa. Se valorarán las diferentes opciones y se elige al que objetivamente, haya superado todo el proceso con mejores resultados.

- Para el personal que ingresa directo por la compañía antes de comunicar el resultado del proceso, se enviará por correo electrónico la autorización para tratamiento de datos personales al oficial de cumplimiento para la verificación y consultas correspondientes, si se recibe el aval se procederá con la continuidad del proceso de lo contrario se dará por finalizado.

- Si los resultados de la entrevista no son satisfactorios se da por terminado el proceso de selección con el candidato.
- Si por el contrario el proceso de entrevista tiene un resultado favorable el IN- HOUSE y/o la Coordinación de Gestión Humana, se comunicará con el candidato, expresándole que ha sido seleccionado y le indicará lo que procede dentro del proceso de contratación.
- Para las vacantes cubiertas por promoción o traslado de personal, el personal que se promueve o traslada y que no cumpla con todos los requisitos del cargo se establecerá un Plan de Formación y Capacitación al Personal, con los temas necesarios para nivelar las competencias del colaborador con las competencias y/o necesidades del cargo (formación, experiencia y/o conocimientos necesarios).

3. Se desarrolla el tercer objetivo específico, que establece el diseño de una matriz de la gestión de los riesgos encontrados en los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos a través de la mejora del desempeño de los empleados.

Se realizó la matriz de identificación de riesgos con la valoración cualitativa, medir la repercusión negativa, categorización de acuerdo a las fuentes del riesgo y tratamiento para responder de manera orientada a la resolución de problemas y mejorar las oportunidades y reducir las amenazas así:

Tipos de contratación al personal que afecte negativamente el desempeño del personal (RE1), con alta rotación del personal, poca motivación del personal y bajo desempeño del personal

Inducción insuficiente al personal nuevo (RF2), con deficiencias de los procesos, baja calidad de los productos y/o servicios, el incumplimiento de objetivos institucionales y desconocimiento del personal de los objetivos institucionales

Proceso de selección inadecuada (RO3), con que no se filtra de manera idónea los postulados y la Posible selección inadecuada de personal.

Incumplimiento del plan de capacitación (RP4), con la desactualización de los funcionarios en temas necesarios para la realización adecuada de sus funciones.

Canales no viables para el reclutamiento de personal en el área de gestión de proyectos (RA5), con la demora en el proceso de ocupar las vacantes requeridas, Pérdida de captación de personal idóneo para la vacante requerida

Estructura inadecuada de los perfiles del cargo en el área de gestión de proyectos (RB6), con que no permite evaluar los cargos para su jerarquización y asignación salarial.

Se establece en los procesos de reclutamiento y selección del personal de apoyo en la gestión de proyectos, los riesgos críticos encontrados son:

Tipos de contratación al personal que afecte negativamente el desempeño del personal (RE1), con alta rotación del personal, poca motivación del personal y bajo desempeño del personal, con un impacto alto de probabilidad del 80%, con un indicador de una matriz de relación de los tipos de contrato utilizado por cada puesto de trabajo. Por lo anterior, se determina se acuerda determinar un tipo de contrato que permita un alto desempeño y motivación en el personal, de acuerdo a la complejidad del cargo en los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos para la empresa Industrias Japan S.A. según tabla 19 Riesgos críticos y Tabla 20 Matriz de relación de los tipos de contrato utilizado por cada puesto de trabajo.

Inducción insuficiente al personal nuevo (RF2), con deficiencias de los procesos, baja calidad del personal nuevo, el incumplimiento de objetivos institucionales y desconocimiento del personal de los objetivos institucionales, con un impacto alto de probabilidad del 70%, por lo cual se propone elaborar un plan de Inducción en el cual contenga un Lista de Verificación de los temas a presentar al nuevo personal y los responsables de llevarlos a cabo y .Elaborar un Acta de inducción en el que se haga constar que el nuevo personal si recibió la inducción correspondiente, según tabla 19 Riesgos críticos.

Tabla 19. Riesgos críticos

N.º	Código del riesgo	Riesgo	Descripción	Causas	Probabilidad	Impacto	Respuesta	Responsable	Periodicidad	Indicadores
1	RE1	Tipo de contrato no adecuado para el personal	Tipos de contratación al personal que afecte negativamente el desempeño del personal	1. Alta rotación del personal 2. Poca motivación del personal 3. Bajo desempeño del personal	80%	Alto	1. De acuerdo a la complejidad del cargo determinar un tipo de contrato que permita un alto desempeño y motivación en el personal	Coordinadora de Gestión Humana Industrias Japan S.A	Cuatrimestre	Matriz de relación de los tipos de contrato utilizado por cada puesto de trabajo.
2	RF2	Inducción insuficiente al personal nuevo	Incumplimiento de funciones y objetivos por parte de cada uno de los empleados y/o funcionarios que ocupan los cargos del área de gestión de proyectos de la la empresa Industrias Japan S.A en Tocancipá	1. Deficiencias de los procesos 2. Baja calidad de los productos y/o servicios 3. Incumplimiento de objetivos institucionales 4. Desconocimiento del personal de los objetivos institucionales	70%	Alto	1. Elaborar un Plan de Inducción el cual contenga un Check List de los temas a presentar al nuevo personal y los responsables de llevarlos a cabo. 2.Elaborar un Acta de inducción en el que se haga constar que el nuevo personal si recibió la inducción correspondiente	Coordinadora de Gestión Humana Industrias Japan S.A	Trimestral	Nº de ítems enseñados y que consten en el Acta de Inducción / Nº de ítems a enseñar en el plan de capacitación

Tabla 20. *Matriz de relación de los tipos de contrato utilizado por cada puesto de trabajo*

N°	Contratos de trabajo	Objeto del contrato	Duración	Retribución	Jornada
1	Contrato Indefinido	Los contratos de trabajo se presumen celebrados por tiempo indefinido. Puede hacerse por escrito o de forma verbal.	No establece límites de tiempo, cuya duración no haya sido expresamente estipulada	La establecida en convenio colectivo o en contrato	A jornada completa. A tiempo parcial.
2	Contrato fijo	Se caracteriza por tener una fecha de inicio y de terminación que no puede superar 3 años, es fundamental que sea por escrito.	Puede ser prorrogado indefinidamente cuando su vigencia sea superior a un (1) año, o cuando siendo inferior, se haya prorrogado hasta por tres (3) veces.	La establecida en convenio colectivo o en contrato	A jornada completa. A tiempo parcial.
3	Contrato por obra o labor	Es un contrato que se realiza para una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción, de universidades y colegios. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral.	Se realiza para una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin.	La establecida en convenio colectivo o en contrato	A jornada completa. A tiempo parcial.
4	Contratos de aprendizaje	Es aquel mediante el cual una persona natural realiza formación teórica práctica en una entidad autorizada, a cambio de que la empresa proporcione los medios para adquirir formación profesional requerida en el oficio, actividad u ocupación, y por esto recibe un apoyo de sostenimiento mensual,	Tiempo determinado no superior a dos (2) años	La establecida en convenio colectivo o en contrato	A jornada completa. A tiempo parcial.

N°	Contratos de trabajo	Objeto del contrato	Duración	Retribución	Jornada
5	Contratos temporal, ocasional o accidental	que sea como mínimo en la fase lectiva el equivalente al 50% de un (1) salario mínimo mensual vigente y durante la fase práctica será equivalente al setenta y cinco por ciento (75%) de un salario mínimo mensual legal vigente. Son labores distintas de las actividades normales del empleador. Esta forma de contratación puede hacerse por escrito o verbalmente; recomendamos hacerlo por escrito, estableciendo la tarea específica del trabajador.	Tiempo determinado no superior a treinta (30) días	La establecida en convenio colectivo o en contrato	A jornada completa. A tiempo parcial.

4. Se termina con el tratamiento del cuarto objetivo específico, que tiene que ver con el desarrollo un proceso de inducción y entrenamiento para los nuevos empleados, con el objetivo de acelerar su adaptación a la empresa y sus funciones

Se inicia con la elaboración del procedimiento de inducción y entrenamiento de personal de apoyo en la gestión de proyectos

4.6 Procedimiento de inducción y entrenamiento de personal de apoyo en la gestión de proyectos

Objeto: establecer una estructura detallada y efectiva para la inducción y entrenamiento de nuevos empleados en el proceso de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos en Industrias Japan S.A. El procedimiento busca acelerar

la adaptación de los nuevos empleados a la empresa, sus funciones y al proceso de selección, mitigar la alta rotación de personal y fortalecer la colaboración entre el área de Gestión Humana y los responsables de proyectos.

Alcance: abarca todo el proceso de inducción y entrenamiento, desde la bienvenida inicial hasta la capacitación continua, dirigida a los nuevos empleados que se incorporan al equipo de apoyo en la gestión de proyectos de Industrias Japan S.A. Esto incluye aspectos generales de la empresa, detalles específicos del proceso de reclutamiento y selección, habilidades técnicas y competencias interpersonales necesarias para el éxito en el rol.

Responsables:

Área de Gestión Humana. El equipo de Gestión Humana es responsable de coordinar y supervisar la implementación del procedimiento. Esto incluye la planificación, diseño y administración de la inducción y el entrenamiento, así como la colaboración con los líderes de proyectos para asegurar la efectividad del proceso.

Líderes de Proyectos. Los responsables de los proyectos desempeñan un papel activo en la revisión y selección conjunta de candidatos. También participan en la orientación técnica y práctica de los nuevos empleados, asegurando que estén alineados con los objetivos y estándares del proyecto.

Mentores Designados. Los mentores asignados a los nuevos empleados son responsables de proporcionar orientación personalizada, apoyo y retroalimentación continua durante el proceso de inducción y entrenamiento.

Definiciones:

Inducción: proceso inicial de bienvenida y familiarización de los nuevos empleados con la empresa, su cultura, valores, estructura organizacional y políticas internas.

Entrenamiento: proceso continuo de capacitación técnica y desarrollo de habilidades específicas requeridas para el desempeño efectivo en el proceso de reclutamiento y selección.

Alta Rotación: fluctuación constante de personal, caracterizada por la entrada y salida frecuente de empleados, lo que puede afectar la estabilidad y eficiencia de la empresa.

Selección Conjunta: colaboración entre el equipo de Gestión Humana y los líderes de proyectos para revisar y evaluar a los candidatos, garantizando una selección más integral y adecuada.

Mentoría: relación en la que un empleado experimentado (mentor) brinda orientación, apoyo y consejos a un empleado nuevo (mentee) para facilitar su adaptación y crecimiento profesional.

4.6.1 Lineamientos generales

Estos lineamientos proporcionan una base sólida para desarrollar un proceso de inducción y entrenamiento efectivo y adaptable para el personal de apoyo en la gestión de proyectos en Industrias Japan S.A.

4.6.2 Personalización del proceso

- Adaptar el proceso de inducción y entrenamiento para satisfacer las necesidades específicas de los diferentes roles de apoyo en la gestión de proyectos.
- Considerar las fortalezas y áreas de mejora de cada nuevo empleado al diseñar sus planes de desarrollo individual.

4.6.3 Programa de Inducción Integral

- Proporcionar una introducción exhaustiva a la empresa, su cultura, valores y estructura organizacional.
- Presentar los aspectos clave del proceso de reclutamiento y selección, destacando su importancia y lugar en la estrategia de la empresa.

4.6.4 Enfoque práctico en el entrenamiento

- Diseñar sesiones de capacitación que sean interactivas y basadas en casos, permitiendo a los empleados practicar las habilidades y procedimientos aprendidos.
- Fomentar la aplicación práctica de los conocimientos a través de ejercicios simulados y escenarios reales.

4.6.5 Participación de líderes de proyectos

- Involucrar activamente a los líderes de proyectos en el proceso de entrenamiento, permitiéndoles compartir sus conocimientos y experiencias con los nuevos empleados.
- Organizar sesiones conjuntas donde los líderes de proyectos presenten ejemplos reales y desafíos en la gestión de proyectos.

4.6.6 Evaluación Continua

- Implementar evaluaciones y pruebas a lo largo del proceso de entrenamiento para medir la comprensión y retención de los contenidos.

- Utilizar la retroalimentación de las evaluaciones para identificar áreas de mejora y ajustar el contenido según sea necesario.

4.6.7 Mentores y acompañamiento

- Asignar mentores a los nuevos empleados para proporcionar orientación personalizada y ayudarlos a aclimatarse a la empresa y al proceso de selección.
- Fomentar la comunicación abierta entre los mentores y los empleados, permitiendo un espacio para preguntas y asesoramiento.

4.6.8 Evaluación de resultados

- Medir la efectividad del proceso de inducción y entrenamiento mediante indicadores de retención de empleados, calidad de la selección de candidatos y niveles de satisfacción.
- Realizar encuestas de satisfacción para recopilar la opinión de los nuevos empleados y realizar mejoras según sus comentarios.

4.6.9 Flexibilidad y actualización

- Mantener el proceso de inducción y entrenamiento actualizado en función de las nuevas tendencias, tecnologías y mejores prácticas en el campo de la gestión de proyectos y el reclutamiento.
- Estar dispuesto a adaptar el proceso según la retroalimentación de los empleados y los cambios en las necesidades de la empresa.

4.6.10 Comunicación constante

- Mantener una comunicación abierta y clara con los nuevos empleados, brindando información sobre los próximos pasos del entrenamiento y las expectativas en cada etapa.
- Fomentar la retroalimentación de los empleados sobre el proceso, permitiéndoles expresar sus inquietudes y sugerencias.

4.6.11 Mejora continua

- Realizar revisiones periódicas del proceso de inducción y entrenamiento para identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes según sea necesario.
- Aprender de las experiencias anteriores y aplicar las lecciones aprendidas para optimizar continuamente el proceso.

4.6.12 Proceso de inducción y entrenamiento

Este proceso tiene como objetivo facilitar la adaptación y la retención efectiva de nuevos empleados que se ajusten a la cultura y las necesidades de la empresa Industrias Japan S.A, mitigando la alta rotación y fortaleciendo la colaboración entre el área de Gestión Humana y los responsables de proyectos en el proceso de selección.

4.6.13 Preparación y Diseño

4.6.13.1 Análisis de necesidades de capacitación. Realizar una evaluación detallada de las necesidades de capacitación en el proceso de reclutamiento y selección, identificando las áreas con mayor rotación y problemas frecuentes.

4.6.13.2 Diseño personalizado. Diseñar un plan de inducción y entrenamiento personalizado para abordar las debilidades específicas, con un enfoque en la retención de empleados y la mejora de la selección de candidatos.

4.6.13.3 Inducción estratégica.

Cultura y Valores de la Empresa: Profundizar en la cultura organizacional, resaltando los valores de compromiso, colaboración y excelencia que guían el proceso de reclutamiento y selección.

Sesiones Conjuntas: Organizar sesiones donde los líderes de proyectos y el equipo de Gestión Humana interactúen con los nuevos empleados, destacando la importancia de su rol en ambos contextos.

4.6.14 Entrenamiento en selección eficiente

Revisión Conjunta de Candidatos: Establecer reuniones regulares entre los líderes de proyectos y el equipo de Gestión Humana para revisar y seleccionar candidatos de manera conjunta, aprovechando la experiencia técnica y cultural de ambos grupos.

Estandarización de Criterios: Definir criterios claros y consensuados para evaluar a los candidatos, enfocándose en habilidades técnicas, habilidades interpersonales y alineación con la cultura organizacional.

4.6.15 Desarrollo de habilidades de retención

Mentoría Personalizada: Asignar mentores a los nuevos empleados para brindar apoyo, guía y retroalimentación constante, especialmente en las primeras semanas.

Planes de Desarrollo Individual: Diseñar planes de desarrollo para cada empleado, identificando oportunidades de crecimiento y capacitación continua.

4.6.16 Fortalecimiento de habilidades técnicas

Capacitación Técnica Específica: Proporcionar sesiones de capacitación enfocadas en las habilidades técnicas necesarias para el proceso de reclutamiento y selección, como entrevistas efectivas y evaluación de competencias.

Simulaciones y Escenarios Reales: Utilizar casos de estudio y ejercicios prácticos que imiten situaciones reales en el proceso de selección, fomentando la toma de decisiones acertadas.

4.6.17 Monitoreo y evaluación continua

Seguimiento de Retención: Realizar seguimientos regulares con los nuevos empleados para evaluar su nivel de satisfacción y abordar cualquier problema tempranamente.

Evaluaciones de Desempeño Dual: Incluir la evaluación del desempeño en el proceso de selección, permitiendo a los líderes de proyectos y al equipo de Gestión Humana retroalimentar conjuntamente.

4.6.18 Mejora continua y retroalimentación

Revisión de Resultados: Analizar periódicamente los datos de retención y la calidad de los candidatos seleccionados para identificar áreas de mejora y ajustar el proceso según sea necesario.

Encuestas y Opiniones: Solicitar comentarios a los nuevos empleados y a los involucrados en el proceso de selección para obtener perspectivas y percepciones valiosas.

4.6.19 Actualización y adaptación

Actualización de Contenido: Mantener el contenido de la inducción y el entrenamiento actualizado para reflejar cambios en el proceso de reclutamiento y selección y en las mejores prácticas del campo.

Flexibilidad y Adaptación: Estar dispuesto a modificar el proceso de inducción y entrenamiento según la retroalimentación y las necesidades cambiantes de la empresa.

5. Discusión

En el proceso de elección en el reclutamiento y selección del personal de apoyo en la gestión de proyectos, se estableció que no se identifican y no se documentan los roles en los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos y no se determinan responsabilidades, ni habilidades requeridas y no está establecido las relaciones de comunicación y no está creado un plan para la administración de personal el

área de recursos humanos, para los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo a la gestión de proyectos. Se evidencio que se cometen errores en el proceso de reclutamiento, ya que se hacen suposiciones sobre lo que el candidato seleccionado deberá lograr. Se asume que el candidato de un entorno diferente, al transferirlo al área de gestión de proyectos, tendrá éxito, sin mirar el historial del aspirante y que qué tipo de cultura organizacional ha experimentado en el pasado y no se tienen en cuenta las expectativas del candidato en la entrevista.

Afirma Andrade et al., (2021) el reclutamiento y selección de personal busca vincular, mantener y remunerar el bienestar social del factor humano, con estrategias de mejoras que realicen procesos firmes de contratación, indicando en un manual donde definan las funciones requeridas para el personal que estará en la empresa. Como se debe establecer para cumplir las funciones que describen el rol del personal de apoyo en la gestión de proyectos y de las responsabilidades asignadas, con habilidades requeridas, como el trabajo en equipo, la capacidad resolutive, las habilidades comunicativas y la capacidad de organización y planificación, para dejar de manera clara las obligaciones en función del puesto en la gestión de proyectos para el éxito de la organización. Además, se debe de realizar el plan de recursos humanos en un documento en el que se detallan los perfiles necesarios para cubrir los diferentes puestos de trabajo, se delimitan las funciones y tareas de cada trabajador y se establecen los pasos a seguir para conseguir la plantilla ideal, desde el proceso de selección de personal hasta la contratación y la formación de del personal de apoyo en la gestión de proyectos, con buenas condiciones laborales y salariales.

Se determinó que área de recursos humanos en los procesos de reclutamiento y selección de personal de apoyo en la gestión de proyectos existían 30 empleados, en donde la organización presentó un nivel de rotación de 12 empleados por año, con un índice de

rotación del 40 %, que se entiende como alto en comparación al número de personas que tiene el área, ya que representa una pérdida considerable de capital humano.

Se establece que un índice de rotación de personal sano, el aquel que es aceptable para cualquier organización. Así como lo define Chiavenato (2009) el índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, que sustituye a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado. Andrade (2010) afirma que el índice de rotación mínimo, es el nivel donde se anulan los costos o se hacen mínima la suma de ambos, siendo el objetivo a conseguir con la máxima eficiencia. La rotación de personal va de la mano con la satisfacción laboral y ésta a su vez con la motivación. Por lo cual a la rotación del personal la debemos entender como un efecto de fenómenos producidos tanto al interior como al exterior de la organización y no como una causa, en donde estos fenómenos influyen en el comportamiento de las personas. Afirma Macario (2018) se debe tener un registro anual sobre el índice de rotación de personal, para tener un control estadístico y científico del flujo de trabajadores y así saber si es necesario implementar alguna estrategia que mejore este fenómeno. Además, se debe desarrollar el clima organizacional para fortalecer los elementos positivos encontrados, así mismo enfocarse en el desarrollo de técnicas que mejoren la presión y el reconocimiento, considerado como desfavorables en los colaboradores de la empresa e implementar estrategias tales planes de carrera, crear incentivos no económicos, proyectar al colaborador del mes, celebración de cumpleaños y actividades en fechas especiales. Se debe realizar de forma anual un clima

Se depende de una agencia de empleo temporal, que son las encargadas de llevar a cabo selecciones y contrataciones para cubrir puestos concretos en proyectos de corta duración o delimitados temporalmente, bajas, aumentos de producción. Cuando se contrata personal a través de una empresa de servicios temporales para que presten servicios a un tercero, es la empresa de servicios temporales quien tiene la obligación de realizar los pagos de todas las acreencias laborales que se derivan cuando se firma un contrato de trabajo bajo esta figura (Merino, 2020).

La agencia de empleo temporal busca seleccionar al mejor candidato, pero el tiempo asignado para su colocación es limitado, por lo cual se apura proceso de contratación y el personal no se aclimata a la empresa antes de que termine el contrato. Cada vez que se contrata a un nuevo empleado temporal, hay que repetir esta formación, lo que puede afectar a la productividad en el área de gestión de proyectos.

Pero se llega a la deducción que el único responsable en última instancia es el jefe del área y aprovechar la experiencia de los demás es ingenioso, pero depender de ellos en su totalidad es arriesgado.

Se adopta una postura basada en los costos para la contratación del personal, pero el reclutamiento debe ser considerado como una inversión, realizando a los candidatos las pruebas psicométricas en donde los resultados proporcionan información valiosa para tomar la decisión de contratación, sino igualmente una guía acerca de cómo administrar y apoyar mejor al candidato seleccionado.

Se simplifica al mínimo el proceso de contratación, con demasiada frecuencia, ya que las directivas del área de gestión de proyectos, tiene carencia de tiempo, y permiten recortar el proceso de reclutamiento, perdiendo pasos claves, debido a la prontitud de llenar el puesto

disponible, pero la necesidad urgente de llenar la vacante no se debe usar como justificación para un reclutamiento apresurado, ya que puede traer desventajas y pérdidas.

Se debe realizar como Asevera Morales (2016) En el reclutamiento de personal el área de recurso humanos, tiene la asistente de selección que procederá a realizar el reclutamiento de personal con la finalidad de obtener una base de posibles candidatos que puedan cubrir el cargo vacante. Luego se define canal de difusión de la vacante y la asistente de selección realizará un reclutamiento mixto: interno y externo. El reclutamiento interno: con la finalidad de otorgar oportunidades de desarrollo al personal de la empresa que está actualmente laborando y que puedan ascender, con herramientas para el reclutamiento interno como carteleros y pantallas en la planta de la empresa. Para el reclutamiento externo se efectuará la publicación de empleo por medio bolsas de empleo, universidades, redes de comunicación, espacios de comunicación publicitaria como la radio y el periódico en donde se deberá indicar el cargo vacante, género, edad, estudios, conocimientos, funciones, requisitos y beneficios que la empresa ofrece. Después se hará el análisis curricular, en donde la asistente de selección de personal revisará las hojas de vida recibidas, clasificando las hojas de vida en base se a las vacantes actuales, que deberá filtrar las hojas de vida según el perfil requerido por vacante, considerando la experiencia mínima requerida, estudios, edad y género. Se verificará los antecedentes judicial y penal a los candidatos que se eligieron en base al perfil, en las siguientes páginas web de las entidades de control. A los candidatos que no tengan ningún tipo de antecedente judicial o penal serán los contactados para las entrevistas telefónicas. A esto le llamamos preselección. En la entrevista telefónica, se cita a entrevistas a los candidatos preseleccionados, en donde se realiza una entrevista telefónica al candidato la cual estará estructurada de la siguiente forma: Presentación personal, empresa, cargo, explicación del cargo y jornadas de trabajo, actualización de hoja de vida: edad, estado

civil, cargas familiares (hijos), empresa actual, último trabajo, motivo de salida, sueldo actual y aspiración salarial. La información obtenida nos dirá si el candidato está acorde con el perfil y presupuesto para poder acordar a entrevistas y evaluaciones a los candidatos que cumplan los requisitos. Los candidatos que asistan a las entrevistas y evaluaciones se entregará la Solicitud de empleo la cual deberá ser llenada con la siguiente información: datos personales, estudios académicos, cargas familiares, puesto que aplica, aspiración salarial, experiencia laboral, referencias personales y firma. Se efectuarán las evaluaciones relacionadas con el cargo vacante, que deberá ser tomada por recursos humanos y jefe de área. para los cargos administrativos y operativos se harán las evaluaciones psicotécnicas como la 16PF que Refleja el grado de desarrollo en 16 factores de personalidad, Números que mide la habilidad para trabajar con sistemas numéricos, Percepción que mide la capacidad para percibir detalles, Valanti que refleja los valores personales y su importancia. Para solo los administrativos el IC que mide la habilidad mental para resolver problemas, Wonderlic que mide habilidad numérica, agilidad mental y Robert Quinn que identifica los estilos de liderazgo que posee. La Asistente de selección procederá a revisar las pruebas tomadas a los candidatos con la finalidad de definir quién paso este filtro a la siguiente fase. Luego se efectuarán las evaluaciones de conocimiento que las realizara el encargado o Jefe de área con la finalidad de obtener resultados cuantitativos y cualitativos del conocimiento general requerido. Después se harán las entrevistas de la terna final y elaboración de informes en donde la asistente de selección o el Coordinador de Recursos Humanos realizarán la entrevista al candidato según el cargo vacante. La entrevista deberá estar estructurada de la siguiente manera: datos personales, situación familiar, descripción de fortalezas, habilidades y características personales, metas a corto y largo plazo, experiencia laboral y principal motivación. Recursos Humanos deberá entregar la terna final de candidatos que pasen filtros

de evaluaciones y entrevistas. por último, la asistente de selección realizará los informes generales de todos los candidatos, según el cargo vacante, en el mismo deberá contar la siguiente información: Datos personales, Experiencia laboral, Levantamiento de referencias, Investigación judicial y penal, Resultado pruebas psicotécnicas y Comentarios de entrevista. La revisión de informes y entrega deben reflejar los resultados a manera general de todos los candidatos, y se deberán entregar al Coordinador de Recursos Humanos para revisión. Según sea el caso del puesto vacante, el Jefe o Gerente de área entrevista a los candidatos que pasen los filtros de Recursos Humanos. La Asistente de selección solicitará comentarios de entrevista al Jefe o Gerente de área con la finalidad de cerrar el proceso vacante. En base a los resultados obtenidos, la asistente de selección procederá a contactar a los candidatos que sean seleccionados con la finalidad de comunicar lo siguiente: Fecha de ingreso a labores, lista de documentos que debe entregar previo su ingreso.

6. Conclusiones

A continuación, describimos las conclusiones del desarrollo del proyecto.

Cumplimiento de Objetivos: El proyecto ha logrado cumplir con sus objetivos principales, que incluyen el diseño de un proceso de reclutamiento y selección eficiente y efectivo para el personal de apoyo en la gestión de proyectos. Se han definido perfiles de trabajo claros y requisitos específicos para los roles de apoyo.

Mejora de Procesos: La implementación del nuevo proceso de reclutamiento y selección promete mejorar significativamente la calidad de las contrataciones y la adecuación de los candidatos a los roles de apoyo en proyectos. Se espera una mayor eficiencia en la identificación y selección de talento.

Optimización de Recursos: El proyecto ha permitido identificar y utilizar los recursos humanos y financieros de manera más eficiente. La definición de perfiles de trabajo más precisos y la selección más cuidadosa de candidatos contribuirán a reducir la rotación de personal y los costos asociados.

Mayor Transparencia y Equidad: El proceso de selección rediseñado se ha enfocado en la equidad y la transparencia, asegurando que todos los candidatos sean evaluados de manera justa y que se elijan a los más adecuados para los roles de apoyo en la gestión de proyectos.

Fortalecimiento de la Gestión de Proyectos: Con la selección de candidatos más adecuados, se espera un aumento en la calidad y eficiencia de la gestión de proyectos. El personal de apoyo estará mejor alineado con las necesidades de los proyectos, lo que contribuirá al éxito general de la empresa.

Aprendizaje Organizacional: El proyecto ha proporcionado una valiosa oportunidad de aprendizaje para Industrias Japan S.A. Las lecciones aprendidas durante el diseño del proceso de reclutamiento y selección podrán aplicarse en futuros proyectos y en la mejora continua de otros procesos internos.

Alineación con Objetivos Estratégicos: El nuevo proceso de reclutamiento y selección está alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, ya que contribuirá directamente a la mejora de la gestión de proyectos y, por ende, al crecimiento y la competitividad de Industrias Japan S.A.

Futuras Oportunidades de Mejora: A pesar de la finalización exitosa del proyecto, siempre habrá oportunidades de mejora continua. La empresa puede seguir ajustando y refinando el proceso a medida que se obtenga retroalimentación y se identifiquen áreas de optimización.

En resumen, el proyecto de Diseño de Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Apoyo en la Gestión de Proyectos ha sido un paso crucial para mejorar la calidad y la eficiencia en el proceso de contratación de Industrias Japan S.A. Las conclusiones obtenidas respaldarán el desarrollo y el éxito continuo de la empresa en sus proyectos futuros.

7. Recomendaciones.

Se recomienda establecer un sistema de seguimiento y evaluación constante del nuevo proceso de reclutamiento y selección. Esto permitirá identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario.

Brindar capacitación periódica tanto al equipo de Recursos Humanos como a los gerentes de proyectos sobre cómo llevar a cabo una selección efectiva, para asegurar una implementación exitosa del nuevo proceso.

Solicitar retroalimentación a los candidatos que han pasado por el proceso de selección. Esto puede proporcionar información valiosa sobre la experiencia del candidato y posibles áreas de mejora.

A medida que la empresa evoluciona y cambian las necesidades de los proyectos, se recomienda revisar y actualizar periódicamente los perfiles de trabajo y los requisitos para asegurarse de que sigan siendo relevantes.

Mantener una comunicación clara y constante con todos los interesados involucrados en el proceso de reclutamiento y selección, asegurando que todos estén al tanto de los cambios y mejoras implementados.

Aunque se ha diseñado un proceso sólido, es importante mantener cierto nivel de flexibilidad para adaptarse a situaciones excepcionales o a cambios inesperados en el mercado laboral.

Realizar comparaciones regulares con las mejores prácticas de la industria y realizar ajustes según sea necesario para mantener el proceso actualizado y competitivo.

Diseñar y aplicar pruebas de ingreso que evalúen de manera efectiva las aptitudes y actitudes necesarias para el desempeño exitoso en los puestos de trabajo.

Crear un proceso de entrevistas estructuradas que permita una evaluación objetiva de los candidatos, incluyendo preguntas basadas en los perfiles de cargo definidos.

Implementar un sistema de revisión y selección conjunta de candidatos entre el área de Gestión Humana y los responsables de los proyectos.

Desarrollar un proceso de inducción y entrenamiento para los nuevos empleados, con el objetivo de acelerar su adaptación a la empresa y sus funciones.

Establecer mecanismos de seguimiento y retroalimentación con los empleados durante sus primeros meses en la empresa para detectar posibles problemas y brindar apoyo.

Evaluar la efectividad del nuevo proceso de reclutamiento y selección a través de indicadores como la reducción de la rotación y la mejora en el desempeño de los empleados.

Referencias

- Andrade, L. D., Cotes E. M., Duarte, S. L., Guerra, J. L., Arango, Y. V. (2021). *Plan Estratégico para Mejorar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Grupo Empresarial Oleoflores S.A.S.* Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.
- Andrade, M. L. (2010). *Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería s.a. de la ciudad de cuenca en el 2009.* Universidad Politécnica Salesiana.
- Cuadros A. (2021). *Fallos en gerencia de proyectos: cinco casos de estudio en Colombia.* Grupo de Investigación en Portafolios, Programas y Proyectos – GIP3. Escuela de Economía de Gestión y Negocios. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9008/Fallos_en_gerencia_de_proyectos.pdf?sequence=9&isAllowed=y
- Cuéllar, M. y Valencia V. (2018). *El Capital Humano como fuente de desarrollo organizacional. En la empresa Calzado Terrano.* Universidad Católica de Pereira. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Administración de Empresas. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5032/1/DDMAE80.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones.* México: Mc Graw Hill interamericana Editores S.A. de C.V. Octava edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Selección de personal.* Administración de recursos humanos. México D.F. McGraw-Hill/Interamericana
- Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones.* México, Mac Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2015). *El capital humano de las organizaciones*. (8^a. Ed.). México, Mac Graw-Hill.

Chitiva, Y. y Bolaños H. (2019). *Beneficios al gestionar las buenas prácticas en las áreas de conocimiento de cronograma y costos basados en la guía PMBOK® 6ta edición en 11 pymes de tesis de investigación de la especialización en gerencia de obras de la Universidad Católica de Colombia de los años 2018 a 2019 del sector privado de la construcción en la ciudad de Bogotá*. Universidad católica de Colombia. [(Facultad de ingeniería). Programa de especialización en gerencia de obras]. Repository Ucatolica. Bogotá D.C.
<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24092?locale=es>

Cruz, S. E. (2020). *PMBOK. Gerencia para generación y consolidación de empresa*.
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39364/CruzGarnicaSantiagoEnrique.2020_presentaci%C3%B3n.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Deaquiz, R. S., Espejo P. M., Macías D. P. Mora H. R. y Parada E. P. (2022). *Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección de personal para la empresa Ferropaz de la ciudad de Duitama*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos (14a. ed.)*. Pearson Educación.
<https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/stage.aspx?il=3504&pg=&ed=>

Diaz CL. y Chávez P. (2017). *Caracterización de los Procesos de Reclutamiento y Selección en USB Sistemas Bogotá D.C*. Universidad Santo Tomás. [(Trabajo de grado), Facultad Administración Empresas. Gestión Talento Humano]. Universidad Santo Tomás. Repositorio Institucional. Repository USTA.
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/3220>

Filion L.J., Cisneros L.F., Mejía J.H. (2011) *Administración de pymes*. México: Editorial Pearson.

Gómez A. F. (2019). *Apoyo en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Primer Semestre del 2019 en la Incubadora Santander S.A.* Universidad Pontificia bolivariana. Seccional Bucaramanga.

Industrias Japan S.A. (2022). <https://www.industriasjapan.com/quienes-somos>

López, E. L., Salazar, M. J. y Torres, D. Y. (2018). *Análisis de la rotación de personal del área comercial y elaboración de una propuesta de mejora en la empresa comestibles ricos S.A.* [(Trabajo de grado), Facultad De Ciencias Económicas Administrativas. Especialización En Gerencia De Talento Humano]. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá D.C. Expeditiorepositorio UTADEO. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/8317/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Macario Fr. I. (2018). *Rotación de Personal y Clima Organizacional. Estudio realizado en una importadora de vidrios ubicada en la zona 7 de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar.

Marta, J., Singhapakdi, A., Lee, D., Sirgy, J., Koonmee, K. y Virakul, B. (2013). *Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers*. Journal of Business Research, 66(3), 381-389. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.019>

Martínez, E. y Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia. Principios y métodos*. https://drive.google.com/file/d/1KbmNASYlhIEWDCyrLJduEPYyjn_ITXh/view

- Merino, L. M. (2020). *Empresas de servicios temporales: generalidades y responsabilidades frente a la empresa usuaria*. <https://actualicese.com/empresas-de-servicios-temporales-generalidades-y-responsabilidades-frente-a-la-empresa-usuaria/#0>
- Ministerio del Trabajo. Subdirección de Gestión del Talento Humano. Grupo de Capacitación y Bienestar Laboral. (2016). *Sistema de Gestión de Seguridad Y Salud en el Trabajo SG-SST 2016 – 2017*. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59614744/Programa+Sistema+de+Gestion+de+Seguridad+y+Salud+en+el+Trabajo.pdf/cb0222ac-ca46-d3ad-ab49-0099c0051b39?version=1.0>
- Morales, Cr. D. (2016). *Diseño de Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal en la Empresa Expalsa Exportadora de Alimentos S.A.* Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
- Osorio L. A. y Guevara R. A. (2023). *Proyectos de construcción de viviendas según PMBOK y BIM 1. Propuesta para la gestión de proyectos de construcción de viviendas según PMBOK y BIM para la empresa R&R SOLUTIONS S.A.S.* Universidad Santo Tomás, Bucaramanga.
- Peralta, P. (2016) *Diseño e Implementación del Área de Recursos Humanos en una Pyme*. Instituto Universitario Aeronáutico. Facultad de Ciencias de la Administración.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos* (Guía del Pmbok) (6th ed.).
- Project Management Institute_PMI. (2017). *A guide to the Project Management Body of knowledge*. PMBOK® GUIDE. Sixth Edition. Newtown Square, Pennsylvania.
- Rocha, L. M., Hernández O. J. y Rodríguez Y. (2021). *Metodología para la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en Pymes*. Universidad EAN. Facultad de

- administración, finanzas y ciencias económicas. Maestría en innovación. [(Tesis de maestría), Facultad de ingeniería. Maestría en gerencia de proyectos]. Universidad EAN. Repository Universidaean.
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10985/HernandezOscar2021.pdf?sequence=1>
- Rosero, D. J., Restrepo, J. A., Mejía D. A., Lozano Cr. J. y Yepes J. A.8 2021). *Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa AGROPIÑA S.A.S.*
- Savolainen, P., Ahonen, J. J., Richardson, I. (2012). *Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review. International Journal of Project Management.*
<https://www.semanticscholar.org/paper/Software-development-project-success-and-failure-A-Savolainen-Ahonen/1ba849fdb71c24a303d685f9f2a52369cd26b6e1#paper-header>
- Singh, T. y Kumar, S. (2010). *QWL and organization efficiemcy: a proposed framework. Journal of Strategic Human Resource Management, 1 (1), 1-13*
- Singhapakdi, A., Lee, D., Sirgy, M. y Senasu, K. (2015). *The impact of incongruity between an organization's CSR orientation and its employees' CSR orientation on employees' quality of work life. Journal of Business Research, 68(1), 60-66. doi: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.007*
- Surienty, L., Ramayah, T., Lo, M. C. y Tarmizi, A. N. (2014). *Quality of work life and turnover intention: a partial least square (PLS) approach. Social Indicators Research, 119(1), 405-420. doi: https://doi.org/10.1007/s11205-013-0486-5*

- Surienty, L., Ramayah, T., May-Chium, L. y Tarmizi, A. (2014). *Quality of work life and turnover intention: a partial. Social Indicators Research*, 405-420. doi: <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0486-5>
- Tabassum, A., Rahman, X, y Jahan, K. (2011). *Quality of work life among male and female employees of private comercial banks in Bangladesh*. *International Journal of Economics and Management*, 5(2), 266-282.
- Verner, J., Sampson, J., Cerpa, N. (2008). *What factors lead to software project failure? Second International Conference on Research Challenges in Information Science pp. 71 – 80*. <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.ieee-art-000004632095>
- Vidal, R. E. (2021). *Propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal para una mayor productividad laboral en la empresa Constructora Atix Group San, Nuevo Chiembote*. Universidad Católica los Ángeles Chiembote.
- Vi Goya, A. (2002). *Bienestar social laboral. Guía bienestar. Departamento administrativo de la función pública*. República de Colombia.

Apéndices

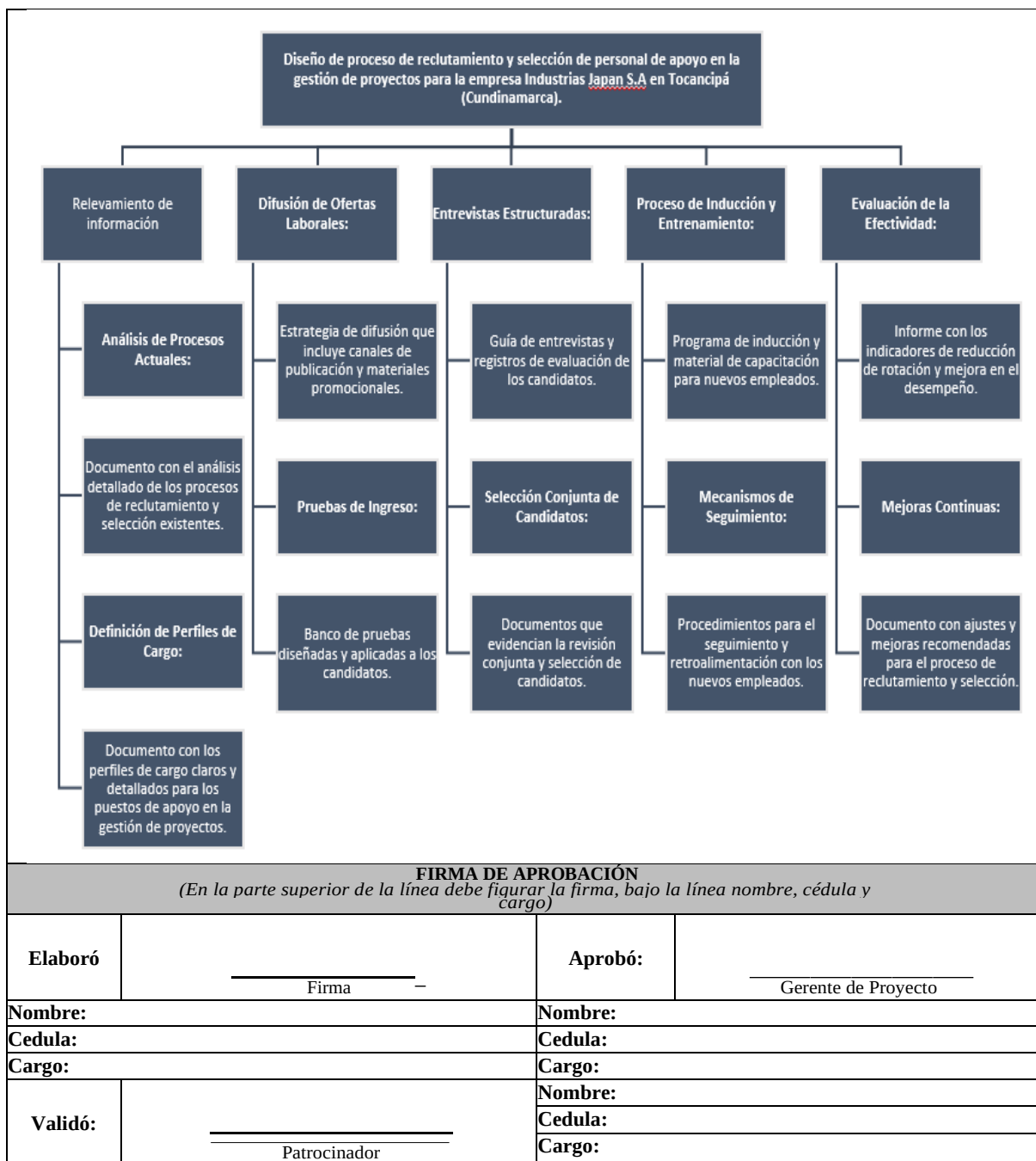
Apéndice A. Formato INI-FOR-01. Acta de constitución del proyecto

	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO <i>(Project Charter)</i>		INI_FOR_01	
			Versión: 1	
			Fecha: DD/MM/AAAA	
GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN				
Fecha del acta DD/MM/AAAA		Elaboró		
Empresa				
Área		Jefe departamento		
Patrocinador		Cargo patrocinador		
IAEP (Alineación Estratégica del Proyecto)				
NOMBRE DEL PROYECTO		PERIODO DE REALIZACIÓN		
		Inicio		
		Fin		
Descripción del proyecto <i>(Descripción general y breve de las características principales necesarias para el desarrollo del proyecto)</i>				
Justificación <i>(Razón de Ser del Proyecto: oportunidad, problema, exigencia, necesidad)</i>				
OBJETIVOS DEL PROYECTO		CONTRIBUCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN		
NOMBRAMIENTO DEL GERENTE DEL PROYECTO				
Nombre				
Cargo				
Responsabilidades como gerente del proyecto <i>(Descripción de su autoridad y atribuciones que se le otorgan)</i>				
CRITERIOS DE ÉXITO DEL PROYECTO <i>(Características principales de las metas que debe lograr el proyecto en cuanto alcance, tiempo y costo principalmente)</i>				
PRINCIPALES HITOS Y ENTREGABLES <i>(Acontecimientos, eventos y entregables principales a tener en cuenta en el desarrollo del proyecto)</i>		H/E <i>(Hito o Entregable)</i>	FECHA ESTIMADA DE ENTREGA	
AUTORIZACIÓN PARA EMPRENDER EL PROYECTO				
Fecha de inicio formal del proyecto				
Firma de autorización <i>(En la parte superior de la línea debe figurar la firma, bajo la línea nombre, cédula y cargo)</i>				

_____ Patrocinador del Proyecto	_____ Gerente del Proyecto
Nombre:	Nombre:
Cedula:	Cedula:
Cargo:	Cargo:

Apéndice B. Formato INI-FOR-02. Declaración de requisitos y alcance

	DECLARACIÓN DE REQUISITOS Y ALCANCE		INI-FOR-02	
			Versión: 1	
			Fecha: DD/MM/AAAA	
GENERALIDADES DEL PROYECTO				
Fecha del acta DD/MM/AAAA		Elaboró		
Fecha Modificación DD/MM/AAAA	(Cuando hay modificaciones, salvar la original y estipular en este campo la fecha de la nueva versión)			
Empresa		Área		
Jefe departamento		Patrocinador		
Gerente de Proyecto		Nombre del proyecto		
DIRECCIÓN DEL PROYECTO		PERIODO DE REALIZACIÓN DEL PROYECTO		
		Inicio		
		Fin		
ALCANCE DEL PRODUCTO DEL PROYECTO (Descripción a detalle de las características del producto que el proyecto debe entregar)				
ALCANCE DEL PROYECTO (Descripción del trabajo que debe realizarse en el Proyecto para entregar el Producto requerido)				
PRINCIPALES HITOS Y ENTREGABLES DEL PROYECTO (Acontecimientos, eventos y entregables principales a tener en cuenta en el desarrollo del proyecto)				
Ítem	Descripción del hito o el entregable	H	E	Fecha de entrega DD/MM/AAAA
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO (Características, desempeño, condiciones que deben tener los entregables del proyecto para ser aceptados)				



Apéndice D. Plantilla INI-CRO-04. Cronograma

[illegible]

Apéndice E. Formato INI-FOR-05. Estimado de costos

	ESTIMADO DE COSTOS				INI-FOR-05	
					Versión: 1	
					Fecha: DD/MM/AAAA	
GENERALIDADES DEL PROYECTO						
Fecha elaboración DD/MM/AAAA				Elaboró		
Empresa				Área		
Jefe departamento				Patrocinador		
Gerente del proyecto						
Nombre del proyecto						
DIRECCIÓN DEL PROYECTO				PERIODO DE REALIZACIÓN		
				Inicio:		
				Fin:		
COSTOS DIRECTOS (APU)						
Ítem	Actividad	Unidad	Cantidad	V/Unitario	V/Total	Incidencia porcentual
CAPÍTULO: (Ponga en este espacio el nombre del capítulo a presupuestar)						
	(Actividad 1)					
	(Actividad 2)					
	(Actividad 3)					
	...					
VALOR CAPÍTULO					(Sumatoria V. de cada actividad)	(% V. del Cap. frente al T. decostos d.)
(V/unitario de las actividades es el "Total costo directo de actividad" hallado en el formato anterior. V/total= Cantidad*V/unitario)						
TOTAL COSTOS DIRECTOS					(de cada capítulo)	debe ser el 100%)

Apéndice F. Formato INI-FOR-06. Estrategia de calidad del proyecto

	FORMATO ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL PROYECTO		INI- FOR-06
			Versión: 1
			Fecha: DD/MM/AAAA
GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN			
Fecha del acta DD/MM/AAAA		Elaboró	
Empresa			
NOMBRE DEL PROYECTO		PERIODO DE REALIZACIÓN	
		Inicio	
		Fin	
FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE			
<i>Especificar cuál es el factor de calidad relevante que da origen a la estrategia.</i>			
DEFINICIÓN DEL FACTOR DE CALIDAD			
<i>Definir el factor de calidad involucrado en la métrica y especificar porqué es relevante</i>			
PROPOSITO DE LA ESTRATEGIA			
<i>Especificar para qué se desarrolla la métrica</i>			
DEFINICIÓN OPERACIONAL			
<i>Definir como operará la métrica, especificando el quién, ¿qué, ¿cuándo, ¿dónde, ¿cómo?</i>			
RESULTADO DESEADO			
<i>Especificar cuál es el objetivo de calidad o resultado deseado para la estrategia</i>			
ENLACE CON OBJETIVOS ORGANIZACIONALES			
<i>Especificar cómo se enlaza la estrategia y el factor de calidad relevante con la organización</i>			
RESPONSABLE DEL FACTOR DE CALIDAD			
<i>Definir quién es la persona responsable de vigilar el factor de calidad, los resultados de la estrategia, y de promover las mejoras de procesos que seannecesarias.</i>			
IMPLICACIONES EN LA DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO			
RIESGOS			
COMENTARIOS			

Apéndice G. Formato INI-FOR-07. Listado de interesados

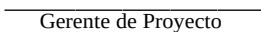
		REGISTRO DE PARTE INTERESADAS				INI-FOR-07			
						Versión: 1			
						Fecha: DD/MM/AAAA			
GENERALIDADES DEL PROYECTO									
Fecha elaboración DD/MM/AAAA		Elaboró		Cargo					
Empresa		Area		Jefe departamento					
Patrocinador		Gerente de proyecto							
NOMBRE DEL PROYECTO				DIRECCION DEL PROYECTO		PERIODO DE REALIZACION DEL PROYECTO			
						Inicio:			
						Fin:			
IDENTIFICACIÓN DE PARTES INTERESADAS									
(Identificar personas, grupos u organizaciones que influyen y pueden ser afectadas por la ejecución y el desarrollo del proyecto)									
Id	Nombre	Rol en el Proyecto	Entidad	Cargo	Información de Contacto	Descripción			
EVALUACIÓN									
(Clasifique las partes interesadas según el poder e interés que tienen sobre la ejecución y desarrollo del Proyecto, asignándoles en los campos requeridos una clasificación de 1 a 5, donde 5 es el mayor puntaje. Esto con el fin de priorizar las partes interesadas)									
IDENTIFICACIÓN		PODER		Poder(I+C)	INTERÉS				
Id	Rol en el Proyecto	Influencia 60%	Control 40%		Técnico 35%	Económico 25%	Social 40%	Interés (T+E+S)	P+I
				0,0				0,0	0,0
				0,0				0,0	0,0
				0,0				0,0	0,0
				0,0				0,0	0,0
				0,0				0,0	0,0

[illegible]

Apéndice I. Formato PLA-FOR-01. Acta constitución del equipo de proyecto

	ACTA CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO		PLA-FOR-01	
			Versión: 1	
			Fecha: DD/MM/AAAA	
GENERALIDADES DEL PROYECTO				
Fecha elaboración DD/MM/AAAA			Elaboró	
Empresa			Área	
Jefe departamento			Patrocinador	
Gerente del proyecto				
Nombre del proyecto				
DIRECCIÓN DEL PROYECTO			PERIODO DE REALIZACIÓN	
			Inicio:	
			Fin:	
INTEGRANTES				
NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO		FUNCIONES
Valores del equipo				
Pautas de comunicación				
Criterios y procesos para la toma de decisiones				
Proceso para la resolución de conflictos				
Pautas para reuniones				
Acuerdos del equipo				
FIRMA DE APROBACIÓN (En la parte superior de la línea debe figurar la firma, bajo la línea nombre, cédula y cargo)				
Elaboró:			Aprobó:	_____ Gerente de Proyecto
	Firma			
Nombre:			Nombre:	
Cedula:			Cedula:	
Cargo:			Cargo:	
Valido:	Patrocinador		Nombre:	
			Cedula:	
			Cargo:	

Apéndice J. Formato PLA-FOR-02. Plan de calidad

	PLAN DE CALIDAD		PLA-FOR-01	
			Versión: 1	
			Fecha: DD/MM/AAAA	
GENERALIDADES DEL PROYECTO				
Fecha elaboración DD/MM/AAAA			Elaboró	
Empresa			Área	
Jefe departamento			Patrocinador	
Gerente del proyecto				
Nombre del proyecto				
DIRECCIÓN DEL PROYECTO			PERIODO DE REALIZACIÓN	
			Inicio:	
			Fin:	
Propósito del plan de gestión de las adquisiciones del proyecto				
Estándares de calidad				
Objetivos de calidad del proyecto				
ROL		RESPONSABILIDADES	AUTORIDAD	
Entregables y procesos del proyecto sujetos a revisión de la calidad				
Actividades de control de calidad y de gestión de calidad				
Herramientas de calidad				
Procedimientos de calidad del proyecto				
FIRMA DE APROBACIÓN <i>(En la parte superior de la línea debe figurar la firma, bajo la línea nombre, cédula y cargo)</i>				
Elaboró:		Aprobó:	 Gerente de Proyecto	
	Firma			
Nombre:		Nombre:		
Cedula:		Cedula:		
Cargo:		Cargo:		
Valido:		Nombre:		
		Cedula:		
	Patrocinador	Cargo:		

Apéndice K. Formato PLA-FOR-02. Plan de comunicaciones

		PLAN DE COMUNICACIONES						PLA-FOR-02		
								Versión: 1		
								Fecha: DD/MM/AAAA		
GENERALIDADES DEL PROYECTO										
Fecha elaboración DD/MM/AAAA							Elaboró			
Empresa						Área				
Jefe departamento						Patrocinador				
Gerente del Proyecto										
Nombre del Proyecto										
DIRECCIÓN DEL PROYECTO							PERIODO DE REALIZACIÓN			
							Inicio:			
							Fin:			
Requisitos de comunicaciones de los interesados										
Procesos de escalonamiento										
Comunicación	Objetivo	Contenido	Idioma	Formato	Método o tecnología	Frecuencia	Plazo para confirmar recepción	Responsable	Aprobador	Audiencia / Receptores
Recursos asignados a actividades de comunicaciones: Recursos asignados a las actividades de comunicación, incluidos el tiempo y el presupuesto										
De la Actualización y Refinación del Plan de Comunicaciones: Método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones conforme el proyecto avanza y se desarrolla, como cuando la comunidad de interesados cambia a medida que el proyecto atraviesa diferentes fases										
GLOSARIO										
Término		Definición								
DIAGRAMA DE FLUJO										

Diagramas de flujo de la información que circula dentro del proyecto, flujos de trabajo con la posible secuencia de autorizaciones, lista de informes, planes de reuniones, etc.

Apéndice L. Formato EJE-FOR-01. Solicitud de cambios

	SOLICITUD DE CAMBIOS				EJE- FOR-01	
					Versión: 1	
					Fecha: DD/MM/AAAA	
GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN						
Fecha del acta DD/MM/AAAA		Elaboró				
Empresa						
NOMBRE DEL PROYECTO				PERIODO DE REALIZACIÓN		
				Inicio		
				Fin		
DATOS DE LA SOLICITUD DE CAMBIO						
No. de control de solicitud	Solicitante del cambio	Area del solicitante	Lugar	Patrocinador del proyecto	Gerente del proyecto	
CATEGORÍA DE CAMBIO						
	Alcance		Cronograma		Costos	Calidad
	Recursos		Procedimientos		Documentación	Otro
CAUSA / ORIGEN DEL CAMBIO						
	Solicitud del cliente		Reparación de defecto		Acción correctiva	Acción Preventiva
	Actualización / Modificación de documento				Otros	
DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE CAMBIO						
JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE CAMBIO						
IMPACTO DEL CAMBIO EN LA LÍNEA BASE						
Alcance						
Cronograma						
Costo						

Calidad	
IMPLICACIONES DE RECURSOS (MATERIAL Y CAPITAL HUMANO)	
IMPLICACIONES PARA LOS INTERESADOS	
IMPLICACIONES EN LA DOCUMENTACION DEL PROYECTO	
RIESGOS	
COMENTARIOS	
FIRMA DE APROBACIÓN <i>(En la parte superior de la línea debe figurar la firma, bajo la línea nombre, cédula y cargo)</i>	
_____ Patrocinador del Proyecto	_____ Gerente de Proyecto

Nombre:	Nombre:
Cedula:	Cedula:
Cargo:	Cargo:

Apéndice M. Formato EJE- FOR-02. Reportes

	REPORTES		EJE-FOR-02
			Versión: 1
			Fecha: DD/MM/AAAA
GENERALIDADES DEL PROYECTO			
Fecha elaboración DD/MM/AAAA		Elaboró	
Empresa		Área	
Jefe departamento		Patrocinador	
Gerente del Proyecto			
Nombre del Proyecto			
DIRECCIÓN DEL PROYECTO		PERIODO DE REALIZACIÓN	
		Inicio:	

			Fin:		
ESTADO DE COMPROMISOS DEL PERÍODO ANTERIOR					
Compromiso / pendiente / actividad	Responsable	Fecha de compromiso DD/MM/AAAA		Descripción del estado	
<i>En cada reunión de avance, se identifican pendientes o compromisos que el equipo o interesados deben atender, estos compromisos se listan para su seguimiento.</i>	<i>Nombre, Cargo y departamento del responsable a quien está asignado el compromiso</i>			<i>Posibles Estados: Pendiente o Cerrado</i> <i>En caso de estar pendiente se pueden describir las razones</i>	
INDICADORES Y PROYECCIONES					
Situación actual del proyecto			Gráfico de Valor Ganado		
Valor Planificado: Valor Ganado: Costo real invertido: Variación de cronograma: Índice de desempeño de cronograma: Variación de costo: Índice de desempeño de costo:					
Proyecciones					
Fecha estimada de conclusión: Presupuesto hasta la conclusión: Estimación a la conclusión: Estimación hasta la conclusión: Índice de desempeño de trabajo por completar					
CAUSAS DE DESVIACIÓN Y ACCIONES CORRECTIVAS					
Grupo de actividades	Medición de la desviación	Responsable de la actividad	Causa de la desviación	Acciones correctivas	Responsable de las acciones correctivas

<i>Actividad o grupo de actividades con desviación.</i>	<i>Si es de tiempo, costo, alcance o calidad. Se incluye la métrica, según la variable</i>	<i>Nombre, cargo y departamento responsable.</i>	<i>Describe las causas de la desviación.</i>	<i>Acciones correctivas para corregir la desviación y llevar el proyecto a su plan original.</i>	<i>Nombre, cargo y departamento responsable de ejecutar las acciones correctivas</i>

ESTADO ACTUAL DE INCIDENTES				
Incidente	Actividad afectada	Causas del incidente	Acciones correctivas	Responsable de las acciones correctivas
<i>Corresponde con problemas que presenta el proyecto, que ya se han materializado. (Es un Riesgo identificado que ya ocurrió, o un Riesgo no identificado que ya ocurrió)</i>	<i>Actividad o Grupos de actividades del proyecto que presentan desviación. Se describe en que forma fueron afectadas (Costo, Tiempo, Calidad, Alcance, Otra)</i>	<i>Describe las causas raíz del incidente o problema.</i>	<i>Acciones correctivas que se están tomando para reparar el defecto o corregir el incidente</i>	<i>Nombre, cargo y departamento responsable de ejecutar las acciones correctivas</i>
ESTADO ACTUAL DE RIESGOS				
Riesgo	Impacto	Plan de respuesta al riesgo	Responsable del plan de respuesta	

Describe el Riesgo, incluyendo sus causas raíces	Variable de proyecto que podría afectarse (Tiempo, Costo, Alcance, Calidad) Incluye medida de ese impacto según se establezca para cada variable.	Acciones correctivas que se están tomando para reparar el defecto o corregir el incidente	Nombre, cargo y departamento responsable de ejecutar las acciones correctivas		
ESTADO ACTUAL DE SOLICITUDES DE CAMBIO					
Número de solicitud de cambio	Fecha DD/MM/AAAA	Descripción del cambio	Impacto del cambio	Aprobador	Estado
Número de solicitud de cambio según formato preestablecido.	Fecha de solicitud	Descripción del cambio que se está solicitando. Los Cambios pueden ser de Alcance, Cronograma, Costo, Calidad u otras variables de proyecto.	Los cambios en una variable, por ejemplo, alcance, pueden afectar otras variables como por ejemplo cronograma o costo.	Pueden ser aprobados por el Comité de Dirección si son de alto impacto, o por algún delegado en el equipo sino son de alto impacto.	Posibles estados: Solicitado En Revisión Aprobado Cerrado
COMPROMISOS PARA EL PRÓXIMO PERÍODO					
Compromiso / pendiente / actividad	Responsable	Fecha compromiso DD/MM/AAAA	Descripción del estado		
En cada reunión de avance, se identifican pendientes o compromisos que el equipo o interesados deben atender, estos compromisos se listan para su seguimiento.	Nombre, Cargo y departamento del responsable a quien está asignado el compromiso		Posibles Estados: Pendiente o Cerrado En caso de estar pendiente se pueden describir las razones		
DECISIONES PENDIENTES					
Decisión	Responsable	Impacto			
Decisión pendiente de tomar-	Nombre, Cargo y departamento del responsable quien debe tomar la decisión	Impacto de postergar la decisión.			

Apéndice N. Formato CIE-FOR-01. Evaluación Expost

	FORMATO EVALUACIÓN EXPOST		CIE-FOR-01	
			Versión: 1	
			Fecha: DD/MM/AAAA	
GENERALIDADES DEL PROYECTO				
Fecha elaboración DD/MM/AAAA		Elaboró		
Empresa	Área			
Jefe departamento	Patrocinador			
Gerente del proyecto				
Nombre del proyecto				
DIRECCIÓN DEL PROYECTO			PERIODO DE REALIZACIÓN	
			Inicio:	
			Fin:	
PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN EXPOST DEL PROYECTO				
¿Cuál es el objetivo de este documento?				
EQUIPO DEL PROYECTO Y DOTACIÓN DE PERSONAL				
Nombre	Cargo	Rol en el proyecto	Correo electrónico	
ENTREGABLES DEL PROYECTO (PLANIFICADOS Vs REAL)				
Entregable planificado	Entregable real	Comentario(s)		
TRANSICIÓN A OPERACIONES				
COSTOS DEL PROYECTO				
Fase del proyecto	Costo presupuestado	Costo real	Comentario(s)	
CRONOGRAMA DEL PROYECTO				
Fase del proyecto	Costo presupuestado	Costo real	Comentario(s)	

RECOMENDACIONES			
Enumere las diferentes recomendaciones.			
1.			
2.			
#....			
FIRMA DE APROBACIÓN (En la parte superior de la línea debe figurar la firma, bajo la línea nombre, cédula y cargo)			
Patrocinador del Proyecto		Gerente de Proyecto	
Nombre:		Nombre:	
Cedula:		Cedula:	
Cargo:		Cargo:	

Apéndice O. Formato CIE-FOR-02. Acta de recibo

	ACTA DE RECIBO		CIE-FOR-02	
			Versión: 1	
			Fecha: DD/MM/AAAA	
GENERALIDADES DEL PROYECTO				
Fecha elaboración DD/MM/AAAA			Elaboró	
Empresa			Área	
Jefe departamento			Patrocinador	
Gerente del proyecto				
Nombre del proyecto				
DIRECCIÓN DEL PROYECTO			PERIODO DE REALIZACIÓN	
			Inicio:	
			Fin:	
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
ACEPTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
OBSERVACIONES				
ANEXOS				
FIRMA DE APROBACIÓN (En la parte superior de la línea debe figurar la firma, bajo la línea nombre, cédula y cargo)				
Patrocinador del Proyecto		Gerente de Proyecto		
Nombre:		Nombre:		

Cedula:	Cedula:
Cargo:	Cargo:

Apéndice P. Formato CIE-FOR-04. Acta de liquidación

	ACTA DE LIQUIDACIÓN		CIE-FOR-02	
			Versión: 1	
			Fecha: DD/MM/AAAA	
GENERALIDADES DEL PROYECTO				
Fecha elaboración DD/MM/AAAA			Elaboró	
Empresa			Área	
Jefe departamento		Patrocinador		
Gerente del proyecto				
Nombre del proyecto				
DIRECCIÓN DEL PROYECTO			PERIODO DE REALIZACIÓN	
			Inicio:	
			Fin:	
OBJETO DEL ACTA				
ALCANCE				
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO				
EVALUACIÓN DEL PROYECTO				
ASPECTOS RELEVANTES				
Factores positivos	Factores negativos		Problemas superados	
NUEVAS INICIATIVAS DETECTADAS				
ANEXOS				
GLOSARIO				
Termino		Descripción		
FIRMA DE APROBACIÓN (En la parte superior de la línea debe figurar la firma, bajo la línea nombre, cédula y cargo)				

Patrocinador del Proyecto	Gerente de Proyecto
Nombre:	Nombre:
Cedula:	Cedula:
Cargo:	Cargo: