

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Buenas Prácticas en la Adquisición de Talento

Sector de Bebidas No Alcohólicas

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Paola Arteaga Ramírez

Maite Brigneti Echandia

Miriam Manrique Cárdenas

Cárolí Vargas Arizábal

Sandra Vidaurre Cuyubamba

Asesora: Kelly Rojas

Surco, setiembre de 2018

Dedicatorias

A mis padres, Gabriel y Chea, que me inculcaron desde pequeña a siempre buscar superarme; a Steffano, que fue de gran soporte e inspiración; a Gaby y Favio, por todo su apoyo y comprensión; y, finalmente, a Dios, por estar siempre a mi lado.

Paola

A mis padres, a Héctor, quien me inspiró a terminar esta tesis; y a mi madre María Esther y a mi esposo Guillermo, que fueron mi soporte; y a mi hijo Ignacio, que fue mi motivación, fuerza y energía.

Maite

A Dios por todo lo que me ha brindado. A mis padres, Aurelia y Agustín, por su infinito amor y dedicación. A mis hermanos y familia, por su apoyo incondicional.

Miriam

A mi hermano Carlos Fernando, por su apoyo sin condición, porque sin él este objetivo no hubiera sido posible. A mis padres, Carlos y Pilar, por su amor, apoyo y comprensión. A mi hermana Vianca, por su cariño y tolerancia; y a mi novio Daniel, dentro de poco tiempo, esposo, por demostrarme su amor cada día y ser mi soporte en los momentos difíciles.

Cárolí

A Ulises, por su apoyo incondicional; a mis hijos Camila, Leonardo y Ariana, por ser mi motivación a diario; y a mis padres José y Dilma, por ser el soporte en mi vida.

Sandra

Resumen Ejecutivo

El trabajo de investigación realizado aborda el t3pico de las buenas pr3cticas en la Adquisici3n de Talento en el sector de Bebidas No Alcoh3licas, enfocado en las principales empresas de dicho sector. Actualmente, en la era digital, el reclutamiento ha pasado a segundo t3rmino, ya que las principales empresas a nivel nacional e internacional consideran que la clave para encontrar a las personas ideales para su organizaci3n est3 en el proceso llamado –Adquisici3n de Talento”, conformado por sus cuatro subprocesos, que son: (a) planeaci3n, (b) reclutamiento, (c) selecci3n, y (d) socializaci3n. La Adquisici3n de Talento incluye el reclutamiento, pero va m3s all3, ya que tiene una visi3n integral a largo plazo, es estrat3gica, alineada al negocio, se preocupa de la experiencia de los usuarios que participan en el proceso creando relaciones a largo plazo, y cuenta con data e indicadores para tomar decisiones informadas y acertadas que agreguen valor a la organizaci3n.

En la investigaci3n, se utiliz3 un enfoque cualitativo y entrevistas a profundidad realizadas a gerentes y jefes del 3rea de Capital Humano de empresas l3deres en el sector de Bebidas No Alcoh3licas, las cuales fueron el instrumento utilizado para la recolecci3n de datos. La estrategia de an3lisis utilizada fue el m3todo del caso, as3 como el procesamiento y an3lisis de datos, los cuales se realizaron a trav3s del *software* Atlas.ti. Los resultados de la investigaci3n permitieron identificar buenas pr3cticas en la Adquisici3n de Talento, como programas de atracci3n y desarrollo de talento para los j3venes millennials, el modelo por competencias, la importancia de la marca empleadora que permite a la empresa atraer al talento que requiere, y herramientas como *nine box*, entre otras. Asimismo, describe los indicadores m3s adecuados para medir la gesti3n de la Adquisici3n de Talento y sus respectivos subprocesos.

Abstract

The research work carried out addresses the topic of good practices in the Talent Acquisition in the non-alcoholic beverages sector, focused on the main companies in the sector. Currently, in the digital age, recruitment has gone down to second place, since the main companies at a national and international level consider that the key to finding the ideal people for their organization is in the process called –Acquisition of Talent”, formed for its four subprocesses, which are: (a) planning, (b) recruitment, (c) selection, and (d) socialization. The Acquisition of Talent includes the recruitment, but it goes further, since it has a long-term integral vision, it is strategic, it is aligned to the business, it cares about the experience of the users that participate in the process creating long-term relationships, and It has data and indicators to make informed and accurate decisions that add value to the organization.

In the research, a qualitative approach and in-depth interviews were carried out with managers and heads of the Human Capital area of leading companies in the Non-Alcoholic Beverages sector, which were the instrument used for data collection. The analysis strategy used was the case method, as well as the data processing and analysis, which were carried out using the Atlas.ti software. The results of the research allowed us to identify good practices in Talent Acquisition, such as talent attraction and development programs for young millennials, the competency model, the importance of the employer brand that allows the company to attract the talent it needs, and tools like nine box, among others. It also describes the most appropriate indicators to measure the management of the Talent Acquisition and their respective subprocesses.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras	viii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problema de Investigación	3
1.3 Propósito de la Investigación	4
1.3.1 Objetivos de investigación	4
1.4 Justificación de la Investigación	5
1.5 Viabilidad	6
1.6 Limitaciones	6
1.7 Delimitaciones	6
1.9 Resumen del Capítulo	8
Capítulo II: Revisión de la Literatura	10
2.1 Mapa Conceptual con Autores	10
2.2 Buenas Prácticas	10
2.3 Recursos Humanos	13
2.4 Adquisición de Talento	19
2.4.1 Planeación	25
2.4.2 Reclutamiento	28
2.4.3 Selección	40
2.4.4 Socialización	47
2.5 Sector de Bebidas No Alcohólicas	50
2.5.1 Historia	50
2.5.2 Sector bebidas no alcohólicas	52

2.6	Resumen del Capítulo	54
Capítulo III: Metodología		57
3.1	Diseño de la Investigación	57
3.2	Consentimiento Informado.....	58
3.3	Participantes de la Investigación	59
3.4	Confidencialidad	59
3.5	Instrumentos de Medición o Métodos para Recopilar Datos	60
3.6	Análisis e Interpretación de Datos	61
3.7	Validez y Confiabilidad	62
3.8	Resumen del Capítulo	63
Capítulo IV: Presentación de las Empresas Participantes y Análisis de Resultados		65
4.1	Perfil y Características de las Empresas Analizadas	65
4.1.1	Empresa Arca Continental Lindley.....	67
4.1.2	Empresa Backus & Johnston S.A.A. del Grupo ABInBev	69
4.1.3	Empresa Ajeper.....	71
4.1.4	Reconocimientos de las empresas analizadas	73
4.2	Análisis e Interpretación de Datos	73
4.2.1	Planeación.....	76
4.2.2	Reclutamiento y selección	78
4.2.3	Indicadores.....	92
4.2.4	Sector de consumo masivo.....	96
4.2.5	Socialización	101
4.2.6	Buenas Prácticas	107
4.3	Resumen.....	110
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....		114

5.1	Conclusiones	114
5.1.1	Conclusiones según los objetivos de la investigación	114
5.1.2	Comparación entre las conclusiones y la revisión de la literatura	117
5.2	Recomendaciones.....	118
5.2.1	Recomendaciones prácticas para la adquisición de talento en las empresas ...	118
5.2.2	Recomendaciones para futuras investigaciones.....	119
5.3	Contribuciones	120
5.3.1	Contribuciones teóricas.....	120
5.3.2	Contribuciones prácticas	122
Referencias		124
Apéndices		139
Apéndice A: Guía de la Entrevista		139
Apéndice B: Comparación de Entrevistas		143
Apéndice C: Consentimiento Informado		165
Apéndice D: Familia de Código		167

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Modelos y Escuelas de Reclutamiento y Selección</i>	46
Tabla 2 <i>Crecimiento de la Manufactura No Primaria (Variaciones Porcentuales Reales)</i>	51
Tabla 3 <i>Perfil de la Empresa Arca Continental Lindley</i>	64
Tabla 4 <i>Perfil de la Empresa Backus ABInBev</i>	64
Tabla 5 <i>Reconocimientos Otorgados a las Empresas Analizadas</i>	64
Tabla 6 <i>Prácticas Identificadas en la Entrevista por cada una de las Empresas, en el Proceso de Adquisición de Talento</i>	72
Tabla 7 <i>Perfil de los Entrevistados</i>	72
Tabla 8 <i>Prácticas Identificadas en la Entrevista por cada una de las Empresas, en el Proceso de Adquisición de Talento</i>	73
Tabla 9 <i>Plantilla de Buenas Prácticas Sector Consumo Masivo Bebidas No Alcohólica</i> ...	123
Tabla B1 <i>Planeación: Al Momento de Revisar el Plan Estratégico de su Empresa, ¿Cómo y sobre la Base de Qué Criterios Definen las Vacantes por Cubrir en el Año?, ¿Qué Posiciones Incluye Esta Previsión y Por Qué?</i>	143
Tabla B2 <i>Planeación: A Pesar de Haber Previsto las Posiciones por Cubrir, ¿Cómo se Justificaría la Contratación de un Head Hunter Nuevo?</i>	144
Tabla B3 <i>Reclutamiento y Selección: ¿Cómo Elaboran la Descripción o Perfil de Puestos dentro de su Empresa?</i>	145
Tabla B4 <i>Reclutamiento y Selección: ¿Cuáles Son las Competencias Core (o Generales) de la Empresa?</i>	146
Tabla B5 <i>Reclutamiento y Selección-Proceso de Selección: ¿Cuáles son las Fuentes de Reclutamiento Interno y Externo?</i>	147
Tabla B6 <i>Reclutamiento y Selección-Proceso de Selección: ¿Cuáles Son las Herramientas y Pruebas que Utilizan dentro del Proceso de Selección? (Detallar)</i>	148

Tabla B7 <i>Reclutamiento y Selección-Proceso de Selección: ¿Cómo Es el Proceso de Entrevistas? ¿Quién Toma la Decisión Final para Contratar a un Candidato?..</i>	149
Tabla B8 <i>Reclutamiento y Selección: ¿Cuenta con un Programa de Trainees o Programas Similares? En Caso de Respuesta Afirmativa: ¿Cómo se Realiza el Proceso de Selección para Contratar a un Trainee? Y, por Otro Lado, ¿los Actuales Trainees son los “Favoritos” para Ocupar Alguna Posición en Particular?.....</i>	150
Tabla B9 <i>Reclutamiento y Selección: ¿Cuentan con un Plan de Sucesión?, ¿Cuenta con una Línea de Carrera Definida para Algún Grupo en Particular? ¿Cómo Es el Proceso?.....</i>	151
Tabla B10 <i>Reclutamiento y Selección: ¿Cuentan con un Proceso de Identificación de Alto Potencial?, ¿Cómo Es el Proceso?</i>	152
Tabla B11 <i>Reclutamiento y Selección: ¿Existe Algún Plan para la Gestión de la Marca Empleadora?</i>	153
Tabla B12 <i>Indicadores: ¿Cuánto Tiempo Tarda en Cubrirse una Posición Laboral? (Desde el Primer Día que se Tiene la Solicitud Aprobada).....</i>	154
Tabla B13 <i>Indicadores: ¿Qué Tipo de Indicadores Utiliza Ud. para Medir la Efectividad de la Gestión de Adquisición de Talento? (Ejemplo Costo: por Empleado, según Fuente de Reclutamiento, Tiempo: de Respuesta, para Cubrir el Puesto o entre la Aceptación y la Incorporación, Calidad: Performance o Desempeño del Empleado, Cantidad de Empleados Desvinculados por Falla en el Proceso de Selección)...</i>	155
Tabla B14 <i>Indicadores: ¿Establecen Sistemas de Seguimiento y Control a los Procesos de Adquisición de Talento?</i>	156
Tabla B15 <i>Sector de Consumo Masivo: ¿Cree Ud. que el Sector de Consumo Masivo Es uno de los Más Demandados por los Postulantes?.....</i>	157

Tabla B16 <i>Sector de Consumo Masivo: ¿Cuáles Son las Posiciones Más Difíciles de Conseguir en el Mercado?, ¿Por Qué Considera que Son las Más Difíciles?.....</i>	158
Tabla B17 <i>Sector de Consumo Masivo: ¿Cuáles Son las Posiciones Más Demandadas?....</i>	159
Tabla B18 <i>Sector de Consumo Masivo: en los Últimos Dos Años, ¿Cree Usted que la Contratación de Personal se Ha Incrementado o Ha Disminuido?, ¿Por Qué?..</i>	160
Tabla B19 <i>Socialización: ¿En Qué Consiste el Proceso de Socialización?, ¿Cuánto Dura y Qué Recursos Ofrecen a los Nuevos Ingresos en el Proceso de Inducción de su Empresa?.....</i>	161
Tabla B20 <i>Socialización: ¿Qué Indicadores Manejan para Medir la Efectividad del Proceso de Inducción?.....</i>	162
Tabla B21 <i>Socialización: ¿Qué Herramientas Utiliza la Empresa para Fomentar la Adaptación, Integración e Identificación del Nuevo Integrante con la Cultura de la Empresa?.....</i>	163
Tabla B22 <i>Buenas Prácticas: a Manera de Resumen, ¿para Ud. Cuáles Serían las Buenas Prácticas que Realiza su Empresa respecto del Proceso de Adquisición de Talento?.....</i>	164

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa conceptual.....	12
<i>Figura 2.</i> Modelo de Nadler y Tushman.	14
<i>Figura 3.</i> Modelo de Semler.....	15
<i>Figura 4.</i> Modelo de Kristof.....	15
<i>Figura 5.</i> Objetivos de la gestión de recursos humanos.	18
<i>Figura 6.</i> Funciones esenciales en el área de capital humano.	19
<i>Figura 7.</i> Visión general de la administración de talento.....	23
<i>Figura 8.</i> Planeación estratégica.....	27
<i>Figura 9.</i> Datos básicos para el reclutamiento interno.	30
<i>Figura 10.</i> Los enfoques directos e indirectos de reclutamiento externo.....	31
<i>Figura 11.</i> Fuentes de reclutamiento.	33
<i>Figura 12.</i> La distribución de las competencias esenciales en una organización.....	37
<i>Figura 13.</i> Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en competencias.	38
<i>Figura 14.</i> Clasificación de las técnicas de selección.....	42
<i>Figura 15.</i> Participación de mercado de bebidas no alcohólicas a nivel Perú.....	65
<i>Figura 16.</i> Resumen del análisis de la comparación de criterios que definen las vacantes a cubrir en el año, en las tres empresas entrevistadas.	76
<i>Figura 17.</i> Resumen del análisis de la comparación de justificación de contratación de una nueva posición a través de un headhunter entre las tres empresas entrevistadas. ...	78
<i>Figura 18.</i> Resumen del análisis de la comparación de la elaboración de la descripción o perfil del puesto entre las tres empresas entrevistadas.	79
<i>Figura 19.</i> Resumen del análisis de la comparación de las competencias core de las tres empresas entrevistadas.	80

<i>Figura 20.</i> Resumen del análisis de la comparación del proceso de selección entre las tres empresas entrevistadas.	81
<i>Figura 21.</i> Resumen del análisis de la comparación de las herramientas y pruebas que utilizan dentro del proceso de selección entre las tres empresas entrevistadas.	83
<i>Figura 22.</i> Resumen del análisis de la comparación del proceso de entrevista y personal que toma la decisión final para contratar a un candidato en las tres empresas entrevistadas.	84
<i>Figura 23.</i> Resumen del análisis de la comparación del programa trainee entre las tres empresas entrevistadas.	86
<i>Figura 24.</i> Resumen del análisis de la comparación de línea de carrera en el plan de sucesión entre las tres empresas entrevistadas.	87
<i>Figura 25.</i> Resumen del análisis de la comparación de la identificación de alto potencial como parte del proceso para cubrir vacantes internas en las tres empresas entrevistadas.	89
<i>Figura 26.</i> Resumen del análisis de la comparación de la marca empleadora como parte del reclutamiento entre las tres empresas entrevistadas.	91
<i>Figura 27.</i> Resumen del análisis de la comparación del tiempo utilizado para cubrir una vacante en las empresas entrevistadas.	92
<i>Figura 28.</i> Resumen del análisis de la comparación de indicadores utilizados para medir la efectividad de la gestión de adquisición de talento entre las tres empresas entrevistadas.	94
<i>Figura 29.</i> Resumen del análisis de la comparación del sistema de seguimiento y control en el proceso de adquisición de talento entre las tres empresas entrevistadas.	96
<i>Figura 30.</i> Resumen del análisis de la comparación de la demanda de los postulantes entre las tres empresas entrevistadas.	97

<i>Figura 31.</i> Resumen del análisis de la comparación de las posiciones más difíciles de conseguir en las tres empresas entrevistadas.....	98
<i>Figura 32.</i> Resumen del análisis de la comparación de las posiciones más demandadas entre las tres empresas entrevistadas.....	99
<i>Figura 33.</i> Resumen del análisis de la comparación de crecimiento o decrecimiento de la contratación de personal en los últimos dos años en las tres empresas entrevistadas.....	101
<i>Figura 34.</i> Resumen del análisis de la comparación del tiempo utilizado en el proceso de socialización entre las tres empresas entrevistadas.....	102
<i>Figura 35.</i> Resumen del análisis de la comparación del proceso de socialización entre las tres empresas entrevistadas.....	103
<i>Figura 36.</i> Resumen del análisis de la comparación de indicadores utilizados para medir la efectividad del proceso de inducción en las tres empresas entrevistadas.....	104
<i>Figura 37.</i> Resumen del análisis de la comparación de herramientas utilizadas para la adaptación, integración e identificación del personal nuevo a la cultura de las empresas entrevistadas.....	106
<i>Figura 38.</i> Resumen del análisis de la comparación de las buenas prácticas en el proceso de adquisición de talento de las tres empresas entrevistadas.....	109

Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

El proceso de Adquisición del Talento es estratégico para las organizaciones debido a que los colaboradores son el pilar más importante para el éxito de una empresa. Por ello, la tarea de encontrar a la persona correcta representa un reto, y es de suma importancia elegir a aquel talento con las competencias adecuadas, entendiendo el talento como una elevada actitud, tipología de procesamiento o habilidad excepcional en una, dos o más áreas del conocimiento (González & Domingues, 2014). Además, muchas empresas se encuentran conviviendo con cuatro generaciones: (a) *millennials*, (b) generación Z, (c) generación X, y (d) *baby boomers*, y solo la población *millennials* supone el 38% de la fuerza laboral, y se prevé que para 2025 será el 75% (Singh, 2015). Por una parte, las empresas demandan talento joven, que pueda ocupar las vacantes disponibles, y, por otra parte, los profesionales desean un empleo que esté acorde a sus expectativas.

De acuerdo con el Chartered Institute of Personnel and Development (Instituto Colegio de Personal y Desarrollo [CIPD], 2017), las organizaciones anticipan grandes cambios en la competencia por el talento bien calificado, por lo que tienen dos enfoques: (a) el primero es desarrollar talento dentro de sus filas, y (b) el segundo es buscar talento fuera, por lo que es necesario que estén atentas a retener a aquellas personas con las mejores habilidades o a aquellas que tengan un potencial que encaje perfectamente en la estrategia de las empresas. Para el 78% de los directivos, la retención del talento es un asunto urgente o importante (Stephan, Brown, & Erickson, 2017). En relación con esta tendencia, Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy (2016) indicaron que, a nivel global, se estima una escasez de trabajadores formados que llegará a 40 millones para el año 2020, y, aproximadamente, a cerca del doble de este número les pueden faltar las competencias requeridas para futuros empleos.

Otro de los factores que influye es la transformación digital, clave para el éxito de cualquier organización en el mundo actual. Sin embargo, solo el 44% de estas creen estar preparadas para la disrupción que viene (Kane, Palmer, Philips, Kiron, & Bucklye, 2016). Así, por ejemplo, una compañía de diseño para la web de Nueva York reportó que contaban con 85 empleados y estimaron 10 puestos vacantes debido a la dificultad para encontrar una cantidad suficiente de candidatos calificados (Dessler, 2015). Toscano (2014) también confirmó esta tendencia, pues argumentó que la atracción de perfiles excelentes será cada vez más complicada. De acuerdo con este autor, las tendencias demográficas y la escasez de competencias y conocimientos demandados, así como el exceso de otros no demandados harán imprescindible la mejora de los procesos de Adquisición del Talento.

El reclutamiento ha pasado a segundo término en la era digital. Hoy la clave para encontrar a los colaboradores ideales para las diferentes empresas se encuentra en el *Talent Acquisition*, que se define como el enfoque estratégico para identificar, atraer e integrar a los mejores talentos para satisfacer de manera eficiente y eficaz las necesidades empresariales (Alonso, 2017). Además, Olivares (2012) afirmó que participamos de un nuevo mundo 2.0, donde los medios virtuales cobran espacio y popularidad en las sociedades, donde las empresas deben desarrollar nuevas tecnologías y adaptarlas a sus procesos. Esto, aplicado al reclutamiento y selección, requiere de una adaptación impulsada por una cultura digital, en la que deben profundizar en políticas de atracción del talento mucho más efectivas, que consigan diseñar el mapa de talento de las personas que necesitan las organizaciones: dónde están y qué competencias tienen. El 75% de la gente que busca un trabajo se preocupa por la marca empleadora antes incluso de aplicar a una compañía determinada, y el 76% de los candidatos visitaron el perfil en LinkedIn de algún empleado de la empresa a la que deseaban aplicar antes de hacerlo (LinkedIn Talent Solutions, 2016).

De acuerdo con la comunidad internacional, la Organización de las Naciones Unidas

para la Educación, la Ciencia y la Cultura ([UNESCO], 2017), en el marco de su programa Management of Social Transformations (MOST), señaló que, en términos generales, una buena práctica ha de ser: innovadora si desarrolla soluciones nuevas o creativas; y efectiva si demuestra un impacto positivo y tangible sobre la mejora; y puede mantenerse en el tiempo y producir efectos duraderos, y ser replicables, ya que sirven como modelo para desarrollar políticas, iniciativas y actuaciones en otros lugares. En el caso de las empresas del sector de consumo masivo, las buenas prácticas de adquisición de talento deben estar enfocadas en las áreas más susceptibles, como son comercial y marketing. Teniendo en cuenta la diversidad de talento que ahora deben retener y atraer, utilizando las nuevas tecnologías, y aplicando todo lo relacionado a la adquisición de talento y considerando, además, que uno se enfrenta a un entorno cambiante (globalización, productos y servicios más tecnológicos, crisis económica y política) donde es difícil, por no decir imposible, obtener datos exactos, ya que cambian minuto a minuto, para tomar las mejores decisiones (Olivares, 2012).

1.2 Problema de Investigación

La pregunta principal en la presente investigación es: ¿cuáles son las buenas prácticas en la adquisición de talento en el sector de Bebidas No Alcohólicas en el Perú, 2018?

Las preguntas secundarias de la investigación ayudaron a contestar dicha pregunta, y se realizó una exploración cualitativa en las principales empresas del sector de Bebidas No Alcohólicas en función de determinar:

- ¿Cuáles son las buenas prácticas en el subproceso de planeación en el sector de Bebidas No Alcohólicas en el Perú, 2018?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas en el subproceso de reclutamiento en el sector de Bebidas No Alcohólicas en el Perú, 2018?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas en el subproceso de selección en el sector de Bebidas No Alcohólicas en el Perú, 2018?

- ¿Cuáles son las buenas prácticas en el subproceso de socialización en el sector de Bebidas No Alcohólicas en el Perú, 2018?

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito de la presente investigación es identificar las buenas prácticas en la Adquisición de Talento en empresas relacionadas con el sector de Consumo Masivo de Bebidas No Alcohólicas, de las que se eligió como muestra a tres de ellas: –Arca Continental Lindley S. A.”, –Grupo Ajeper S. A.” y –Empresa Backus & Johnston S.A.A. del Grupo ABInBev”. Estos procesos componentes de la adquisición de talento son de gran importancia para la atracción de talento de las organizaciones, por lo que el proceso de reclutamiento es importante en la identificación del talento, es decir, en el proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización; este proceso es independiente del de identificación del talento (Werther, Davis, & Guzmán, 2014): así, el sector de Consumo Masivo de Bebidas No Alcohólicas es, por ejemplo, uno de los que se caracteriza por esta forma de identificar talento. Como lo indicó Lizárraga (2016), el reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos, y ambos permiten que la adquisición de talento se desarrolle con mayor éxito.

1.3.1 Objetivos de investigación

El objetivo principal de la presente investigación es: identificar las buenas prácticas del proceso de adquisición de talento en el sector de Bebidas No Alcohólicas en el Perú, 2018.

Los objetivos secundarios son:

- Identificar las buenas prácticas en el subproceso de planeación en el sector de Bebidas No Alcohólicas en el Perú, 2018.
- Identificar las buenas prácticas en el subproceso de reclutamiento en el sector de Bebidas No Alcohólicas en el Perú, 2018.

- Identificar las buenas prácticas en el subproceso de selección en el sector de Bebidas No Alcohólicas en el Perú, 2018.
- Identificar las buenas prácticas en el subproceso de socialización en el sector de Bebidas No Alcohólicas en el Perú, 2018.

1.4 Justificación de la Investigación

El principal reto que tienen las empresas a nivel internacional es la captación de talento, que es la pieza clave para la competitividad y la sostenibilidad de países, empresas e individuos (Carazo, 2015). De acuerdo con el estudio realizado por Accenture, titulado “The High Performance Workforce Study” (‘El estudio de la fuerza de trabajo de alto rendimiento’), entre el 73% y el 78% de las grandes compañías aumentaron o mantuvieron sus presupuestos de recursos humanos y de formación y desarrollo a lo largo del último año; y resalta cuatro prioridades estratégicas de las empresas: (a) la capacidad de atraer y retener al personal más cualificado, (b) el cambio de cultura organizativa y la actitud de los empleados, (c) el cambio de comportamiento del equipo directivo y ejecutivo, y (d) la mejora del rendimiento de la plantilla (Sarriés & Casares, 2008).

Se establece que el proceso de adquisición de talento es de suma importancia para las empresas en el desarrollo de la línea de negocio que tienen, lo que determinará el éxito en la gestión de las diversas áreas que conforman las empresas no solo por los resultados en los que estos talentos aporten, sino también porque ello impacta en los costos de las mismas, además de que contribuyen en la empresa con el clima que se genera dentro de estas y el mantenimiento de los mejores talentos. De manera que, de acuerdo con los resultados obtenidos, más del 70% de las organizaciones señalan que es de gran importancia el proceso de adquisición de talento y entre las razones de los encuestados del porqué de su importancia mencionan que de esto depende la imagen de la empresa y la productividad, porque se debe garantizar la calidad del recurso humano y, por ende, la calidad del servicio, ya que se debe

buscar los mejores candidatos para así obtener un buen desempeño laboral y porque es la base para lograr el éxito y cumplir con los objetivos de la organización (Ganga & Sánchez, 2008).

1.5 Viabilidad

La investigación contó con los recursos necesarios para llevarla a cabo, tanto administrativos, como logísticos, humanos y financieros, los cuales, incluyeron entrevistas a expertos, y, asimismo, se contó con información extraída de la página web de la compañía y entidades públicas como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) entre otros. Por otra parte, el tiempo para llevar a cabo la investigación fue de seis meses.

1.6 Limitaciones

Las limitaciones de la presente investigación fueron:

- Escasa información detallada relacionada con el proceso de las buenas prácticas en las empresas, en el Perú y en el mundo en el sector de bebidas no alcohólicas.
- La confidencialidad de la información de los procesos por estudiar.
- El tiempo limitado para la recolección de información.

1.7 Delimitaciones

Las delimitaciones de la presente investigación son:

- La investigación se realizó en la ciudad de Lima debido a que las empresas por investigarse se encuentran ubicadas en esta ciudad.
- La investigación se enfocó en las actividades del proceso de Adquisición de Talento.

1.8 Definición de Términos

- **Adquisición de Talento o Talent Acquisition**: estrategia continua que ayuda a las compañías a encontrar especialistas, líderes, o futuros ejecutivos. La Adquisición del

Talento tiende a enfocarse en los recursos de planificación y búsqueda apropiada de candidatos para las vacantes, que requieren una serie de habilidades específicas (Jobvite, 2016).

- **Assessment Center:** herramienta usada en la selección de personal, que permite observar el nivel de desarrollo de las competencias” de los aspirantes a una vacante laboral (Vargas, 2016, citado en Conexión ESAN, 2016, párr. 3).
- **Buenas prácticas:** describir lo que funciona en una situación en particular o guía basada en recomendaciones o directrices de lo aconsejable para el buen funcionamiento de la empresa (Pérez, 2013).
- **Cultural Fit:** término que indica que las creencias y comportamientos de los empleados están alineados con los valores centrales de sus empleadores y la cultura de la compañía (Gausepohl, 2017).
- **Employer Branding:** término comúnmente usado para describir la reputación como empleador y su propuesta de valor hacia los empleados, a diferencia de la reputación de marca corporativa y su posicionamiento entre los clientes (Barrow & Mosley, 2015).
- **Talento:** aquellos individuos que de alguna manera son los mejores, también utilizado como sinónimo de “talento superior” (Roper, 2015).
- **(Talent) Pipeline:** conjunto de candidatos calificados para ocupar un puesto cuando se han creado o hay vacantes durante la promoción de un puesto o hay una persona que podría abandonar la compañía (CBI Group, 2016).
- **Transformación digital:** cambio asociado con la aplicación de tecnología digital en todos los aspectos de sociedad humana (Stolterman & Croon, 2004).
- **Soft Skills:** atributos personales, rasgos de personalidad, claves sociales inherentes y habilidades para la comunicación necesarias para desarrollarse con éxitos en el ámbito

laboral. Además, caracterizan cómo interactúan las personas en su relación con otras. A diferencia de las *hard skills*, que son aprendidas, las habilidades blandas o *soft skills* son similares a las emociones que permiten interpretar los sentimientos de otros. Es más difícil de aprender, al menos en la enseñanza tradicional; y también es más difícil de medir o evaluar. Las habilidades blandas incluyen: (a) actitudes, (b) comunicación, (c) pensamiento creativo, (d) trabajo ético, (e) *networking*, (f) toma de decisiones, (g) optimismo, (h) manejo del tiempo, (i) motivaciones, (j) flexibilidad, (k) solución de problemas, (l) pensamiento crítico, y (m) resolución de conflictos.

1.9 Resumen del Capítulo

Para las empresas, resulta un punto estratégico obtener al colaborador con las competencias adecuadas para la posición correcta, ya sea por medio del desarrollo de su público interno o por búsquedas externas, debido a la importancia intrínseca del proceso de gestión de talento, ya que esta brinda a la organización su materia prima, pues son los individuos los encargados de gestionar, mantener y desarrollar procesos y proyectos dentro de una organización. Por eso, la atracción de talento es un proceso importante, ya que, si no es bien gestionado, puede traer un impacto negativo a la misma.

También, en la actualidad, los candidatos ya no son evaluados solamente por sus competencias técnicas o específicas, sino que ahora se evalúan también los valores y habilidades blandas que deben soportar la cultura organizacional de la empresa, pues atraer y contratar a las personas con el tipo, valores y nivel de talento adecuado es crítico para la eficacia empresarial (Gómez-Mejía et al., 2016).

Entre los distintos rubros empresariales, las empresas del sector de Consumo Masivo de Bebidas No Alcohólicas buscan contratar al talento que pueda desarrollar una carrera a largo plazo en la empresa y cuente con potencial. Este proceso es crítico, pues, como mencionó Toscano (2014), la atracción de perfiles excelentes será cada vez más complicada,

por lo que es importante para las empresas no solo conocer las tendencias dentro del ámbito de adquisición de talento, sino conocer aquellas actividades que brinden resultados concretos.

Por lo tanto, la presente investigación busca identificar cuáles son las buenas prácticas en la adquisición de talento, centrado en las empresas del sector de Consumo Masivo de Bebidas No Alcohólicas en el Perú. Se aplicará un enfoque cualitativo descriptivo que permitirá comprender la aplicación de dichas buenas prácticas, y, como parte del proceso de adquisición de talento que se analizará durante la presente investigación, se tiene planeación, reclutamiento, selección y socialización, procedimientos que, en caso de realizarse de manera adecuada, permitirán encontrar al talento correcto que cubra los puestos a un costo razonable. Se debe considerar que, si los subprocesos de la adquisición de talento se realizan de manera acertada, la probabilidad de que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe de manera productiva será alta, lo mismo que contar con un buen empleado (Werther et al., 2014).

Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1 Mapa Conceptual con Autores

En relación con la revisión de la literatura, se ha desarrollado un mapa conceptual. Este se presenta en la Figura 1, y los temas incluidos en dicho mapa serán desarrollados en el presente capítulo.

2.2 Buenas Prácticas

El concepto de buenas prácticas tiene sus orígenes con Adam Smith en su libro *La riqueza de las naciones* (Sarriés & Casares, 2008), en él se hace mención a la división del trabajo como principal diferenciador de tareas y con ello su posterior especialización, pues la división del trabajo conlleva a las tareas que se asignen al ser repetitivas mejoren en la realización de las mismas, esta visión fue característica de la primera parte del siglo XX, pero, en la segunda mitad, las organizaciones empezaron a analizar sus funciones e identificar el *core* o razón por la que existe la organización. A partir de esta perspectiva, surge el interés de analizar cuáles son las organizaciones que sobreviven y cuáles son las más eficientes y rentables, es decir, se buscan las buenas prácticas utilizadas por las mejores empresas. Desde entonces, las organizaciones empiezan a medir su gestión en función de lo que consideran mejor o aquello que les permita obtener mejores resultados, haciendo un *benchmarking* de las buenas prácticas, para poner en marcha estrategias que les brinden el cambio que necesitan. Asimismo, el término buenas prácticas se ha utilizado para describir lo que funciona en una situación en particular o como una guía que se basa en recomendaciones o directrices de lo que sería aconsejable hacer para el buen funcionamiento de la empresa (Pérez, 2013). Pero, en la actualidad, las buenas practicas enfatizan la gestión por competencias pues el recurso humano es el principal componente dentro de las empresas (Alles, 2010), pues centran de manera especial al factor humano, como único recurso inagotable de las organizaciones (Sarriés & Casares, 2008). Por todo ello, las buenas prácticas aplicadas en la adquisición de

talento adquieren un papel importante que conlleva a que las organizaciones logren una estrategia diferenciada, que se convertirá en una ventaja competitiva en su sector.

En la misma línea, Salanova (2009) mencionó que cada organización en función a factores como su cultura, valores, estrategia y objetivos organizacionales, así como sus propios recursos humanos, técnicos y económico-financieros deberá desarrollar y crear su variedad de buenas prácticas. La cultura y valores de la empresa marcarán el rumbo hacia dónde quiere llegar la organización, y determinarán la pauta sobre qué estrategias emplear para lograr la ventaja competitiva en el sector. Las empresas deben incluir políticas de recursos humanos alineadas a los objetivos que persiguen. Por ejemplo, en el caso de la Compañía Española de Petróleos S. A. U. (Cepsa), que desarrolló sistemas de soporte tecnológico con un proceso homogéneo y global para el reclutamiento y selección en la dirección de Recursos Humanos, a través de la selección de un *partner* externo y de manera centralizada, le permitió gestionar y ejecutar localmente una interlocución directa con todos los mandos (Carazo, 2016). Así, una vez incorporado el candidato, la empresa asegura un proceso homogéneo y global de acogida e integración de nuevos colaboradores. Otro claro ejemplo es Factoría de Talento Adecco, un proyecto que tiene como objetivo identificar a jóvenes con alto potencial para realizar con ellos un programa de formación y desarrollo orientado a fortalecer las competencias profesionales críticas en el mundo laboral y a crear una cantera atractiva para las empresas (Burgué & Álvarez, 2015). Por ello, las empresas se encuentran en una constante búsqueda por mejorar sus procesos al interior de sus organizaciones relacionados con el factor humano y que serán denominados buenas prácticas.

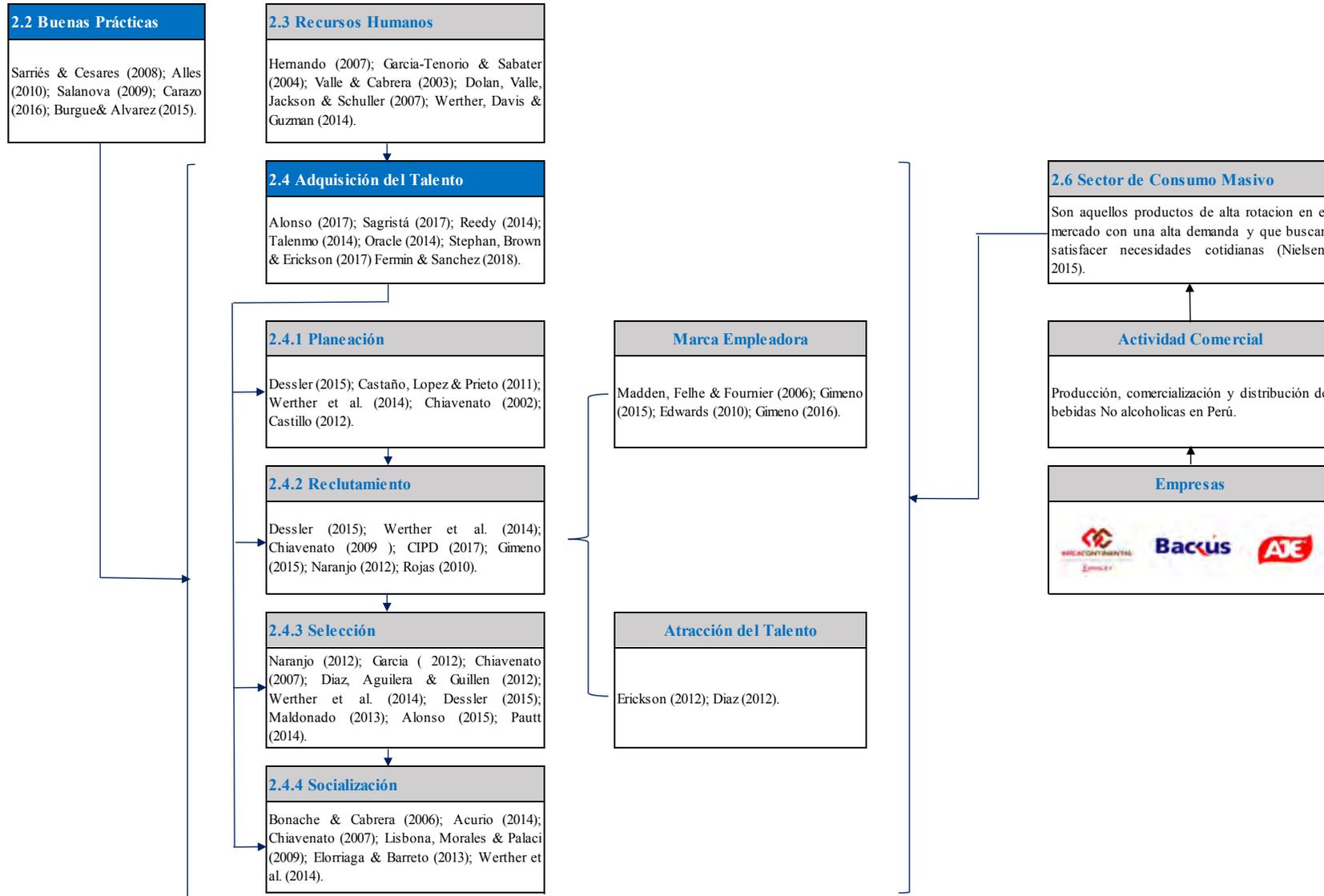


Figura 1. Mapa conceptual.

2.3 Recursos Humanos

2.3.1 Historia

Con la Revolución Industrial del siglo XIX, surgen en Estados Unidos (EE. UU.) complejos fabriles, los cuales quitaron protagonismo a pequeñas empresas, lo que dio inicio a las compañías y generó la creación de diferentes departamentos funcionales, como el área de Personal, cuya misión era la contratación de personas y cuya demanda era cada vez mayor, pues era el principal recurso en el manejo de la maquinaria. Los avances tecnológicos en la producción para el siglo XX dieron origen a la Escuela de Administración, y esta fue artífice del desarrollo de nuevas teorías que relacionan a la organización y la interacción del personal y cuyo fin era mejorar los niveles de producción, con la maximización de la eficiencia, que se lograba con la división de tareas por especialidad y trabajo en equipo por volúmenes de producción. Para las décadas de 1960 y 1970, se dieron leyes que crearon la necesidad de cambiar el término “personal” a “recursos humanos” (Hernando, 2007).

La evolución de esta área se fue dando con la incorporación de factores que fueron ajustándose año a año y direccionándose hacia la cultura y estrategia de la empresa sin perder el eje principal, que es, la persona, tal como lo señalaron García-Tenorio y Sabater (2004) en los siguientes modelos: (a) “modelos organizativos y dirección de recursos humanos”, donde el modelo de Nadler y Tushman (1988, p. 12, citado por García-Tenorio y Sabater [2004]), muestra la estrategia de cómo un elemento clave une el contexto y la organización con el fin de lograr los resultados esperados, y se retroalimenta para seguir el ciclo, tal como se puede observar en la Figura 2.

Luego de nueve años, este modelo sufre una transformación al pasar al modelo de Semler (1997, citado por García-Tenorio y Sabater, 2004, p. 14), que muestra una estrategia definida de recursos humanos y puede incidir tanto en el desarrollo de liderazgo como en los

procesos estratégicos; (b) modelos de encaje de persona-organización y/o persona-entorno, que nacen a raíz de la competitividad entre empresas en la década de 1980, en la que se



Figura 2. Modelo de Nadler y Tushman.

Tomado de “Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, por García-Tenorio y Sabater, 2004, p. 13. Madrid, España: Thomson.

buscaba desde ya externalizar parte de las actividades que consideraban no esenciales para centrarse en actividades que constituyen la esencia de su valor, generando un cambio radical del pensamiento estratégico y llevándolo a un análisis de la estructura del sector y el posicionamiento de la empresa, con lo que se cambian así las prácticas de recursos humanos en la forma de analizar los puestos y el detalle de las habilidades y los comportamientos alineados a los nuevos intereses desde el punto de vista de la implantación de la estrategia, y se da mayor importancia al encaje persona-organización y a la gestión por competencias. Para ello, se enfoca en el *core* de la empresa, reduciendo costes y eliminando todo lo innecesario, así como enfocándose en la cultura de la organización y los sistemas de información (ver Figura 3).

Las actividades centrales muestran dos tipos de trabajadores: (a) las personas imprescindibles para la compañía por su experiencia, conocimiento y habilidades; y (b) las personas que, por las funciones auxiliares o mecánicas que cumplen, pueden ser sustituibles. Así, se tiene el modelo de Kristof (1996, citado por García-Tenorio y Sabater [2004, p. 18]), que integra el encaje persona/organización como un modelo de síntesis. Según García-

Tenorio y Sabater (2004) mencionó que el encaje entre la persona y la organización se fundamenta en la premisa de que las actitudes y los comportamientos en el nivel individual resultan de las relaciones entre el individuo y la organización” (p.18), lo que da inicio a un



Figura 3. Modelo de Semler.

Tomado de “Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, por García-Tenorio y Sabater, 2004, p. 15. Madrid, España: Thomson.

análisis más profundo de la organización, el individuo y las necesidades de ambos con la finalidad de lograr una mayor productividad en un clima laboral adecuado (ver Figura 4).

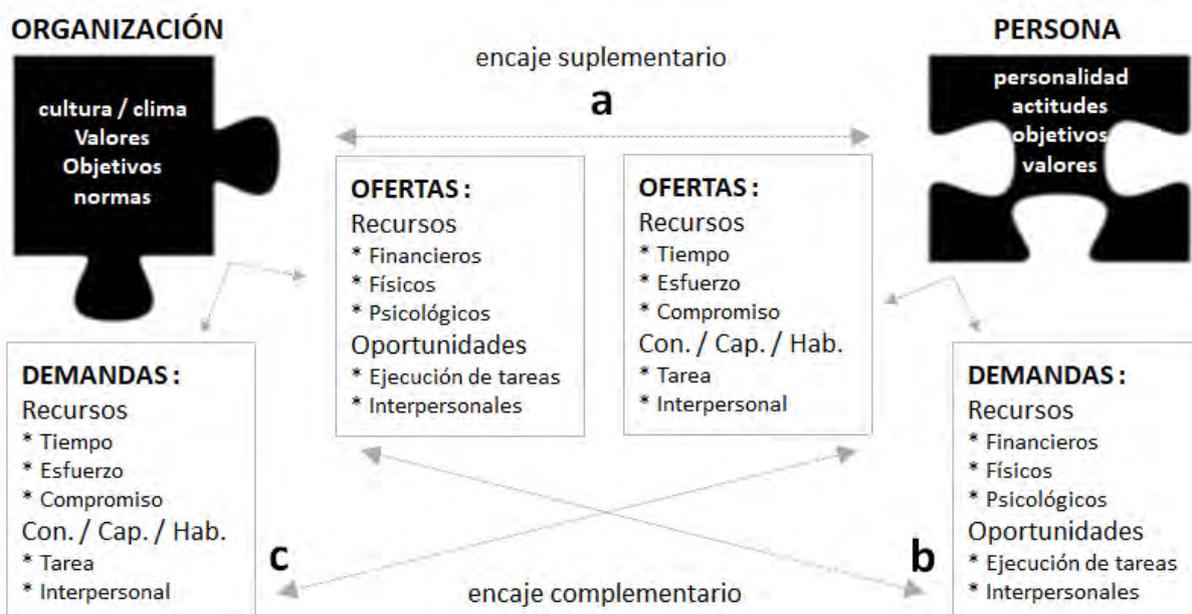


Figura 4. Modelo de Kristof.

Tomado de “Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, por García-Tenorio y Sabater, 2004, p. 19. Madrid, España: Thomson.

Asimismo, García-Tenorio y Sabater (2004) mencionaron que el modelo de Kristof integra los tipos de encaje, que son suplementario y complementario, y las perspectivas de análisis, que son necesidades/ofertas y demandas/capacidades, por lo que dentro del modelo se tiene lo siguiente: el encaje suplementario que establece la relación que hay entre la organización y el individuo comparte las mismas características, como valores, objetivos y actitudes, que van alineados al cumplimiento de las normas.

Así, el encaje necesidades/ofertas resulta cuando las organizaciones cubren con base en su presupuesto e infraestructura las necesidades del individuo, ya sean financieras, funcionales, etc.; mientras que el encaje demandas/capacidades ocurre cuando el individuo, a través de su conocimiento, esfuerzo, compromiso, capacidades y habilidades, cubre las demandas de la organización; y el encaje complementario se da cuando la necesidad/oferta y la demanda/capacidad se ajustan y dan como resultado demanda/oferta, es decir, que el individuo cuente con características específicas y necesarias para cubrir funciones no comunes en la organización. Es en este último punto cuando las empresas definen los diferentes encajes entre la persona-organización de acuerdo con los puestos que se requieran cubrir con base en la planificación estratégica de recursos humanos. La palabra clave para que se dé el encaje es la compatibilidad entre la persona-organización con base en (a) valores, (b) objetivos mutuos, (c) satisfacción mutua, y (d) clima laboral adecuado, entre otros.

Estos métodos de gestión de personas que analizan la integración de áreas y encaje de la persona con la organización alineada a las decisiones estratégicas de la empresa se conocen como dirección estratégica de Recursos Humanos, la cual es definida como:

La última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de personal, que defiende un enfoque proactivo en la relación estratégica-recursos humanos, cuya principal característica, que la diferencia de otros planteamientos anteriores, es el reconocimiento de las personas que son elementos esenciales para el éxito de la

empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma. (Valle Cabrera, 2003, citado por García-Tenorio y Sabater, 2004, p. 256)

Por lo que nuevamente el factor humano dentro las organizaciones cumple un papel importante pues constituye el recurso que diferencia a las empresas de un determinado sector dentro de las estrategias que cada una de ellas tiende a desarrollar. El Departamento de Recursos Humanos no siempre aparece en la estructura organizacional, sobre todo en los casos en que la empresa es pequeña o la carga de trabajo no es muy alta, cuando una parte de las funciones las asume el gerente general y la otra parte el área de Administración; sin embargo, cuando la empresa tiene una estructura grande, el área de Recursos Humanos aparece como una unidad y se ubica a la altura de las direcciones de Marketing y Comercial, cobrando notoriedad pues le permite al responsable del área diseñar políticas dentro de las cuales los recursos humanos afectaran a la organización de manera global lo que ocasionara que se integre dentro de la empresa y con ello tener el poder necesario para aplicarlas, tal como lo indicaron Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007, p. 17).

Así, se tiene que los objetivos de la dirección de Recursos Humanos, tal como aparece en la Figura 5, son explícitos, y se fundamentan en (a) atraer candidatos cualificados con capacidad para desarrollar las competencias que la organización necesita, (b) retener a los empleados que a través de su experiencia y conocimiento contribuyen con la empresa en el día a día, (c) motivar a los empleados para que se comprometan con la organización y sus acciones sean siempre pensando en el cumplimiento del objetivo de la empresa, y, finalmente, (d) ayudar a los empleados en su línea de carrera dentro de la empresa. Los objetivos implícitos como la productividad, en el que el rol de recursos humanos es realizar una correcta selección del personal de tal forma que el resultado del trabajo no sea simplemente el de cumplir sus funciones, sino más bien producto de juntar en el individuo

sus conocimientos y experiencia con el compromiso hacia la empresa, que da como resultado una mayor productividad y ser más competitiva.

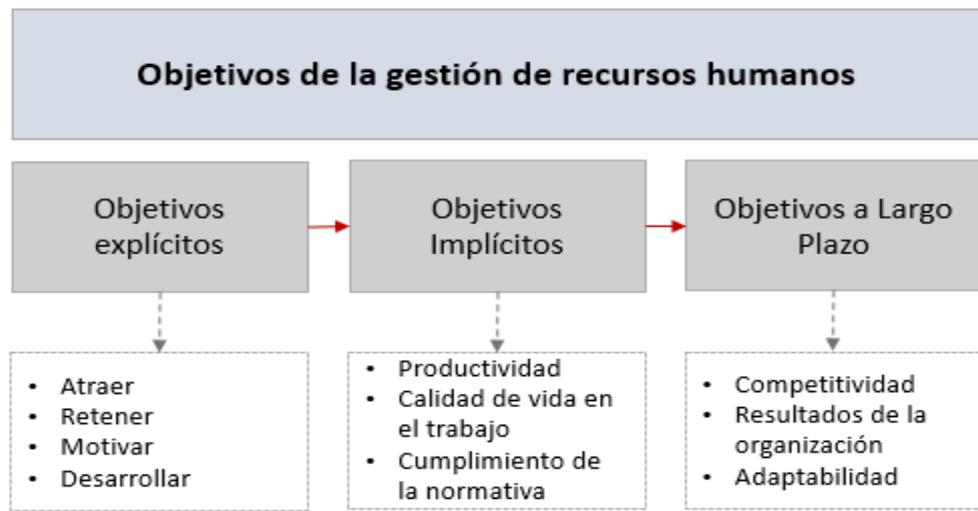


Figura 5. Objetivos de la gestión de recursos humanos.

Adaptado de "La gestión de los recursos humanos" (3ª ed.), por Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 12. Madrid, España: McGraw-Hill.

Otro punto es la calidad de vida en el trabajo, en el que el área de Recursos Humanos tiene un rol importante para lograr que el trabajador, con el fin de que no pierda su motivación y compromiso, logre ejercer un control que le permita equilibrar su trabajo con su vida personal, de tal forma que, en caso de tener que trabajar más, cuente con un sistema de retribución que le permita compensar horas o que sean reconocidas remunerativamente, aunque igual es importante resaltar que esto no debe ser permanente. Finalmente, se tiene el cumplimiento de la normativa, es decir, el área de Recursos Humanos debe conocer las leyes y normas dentro del país para asegurar su cumplimiento al igual que, al momento de generar las normas internas y/o sanciones en la organización, estas se encuentren dentro de lo que manda la ley.

La función del área de Recursos Humanos dependerá de la estructura que tome con base en el tamaño de la empresa, tal como indicaron Werther et al. (2014) en un estudio que documenta una tasa promedio de un empleado de Recursos Humanos por cada 150 miembros de la organización. Asimismo, indicaron que el presupuesto promedio asignado para el área

de Recursos Humanos equivale a 1% de los gastos operativos en la mayor parte de empresas, aunque hoy en día esta área cobra mayor importancia y puede que en ciertas compañías el presupuesto sea mayor. Entre las funciones esenciales el departamento de Recursos Humanos, se encuentran las siguientes: (a) reclutamiento y selección, (b) compensaciones, (c) capacitación y desarrollo, (d) seguridad industrial, y (e) relaciones industriales, tal como se ilustra en la Figura 6. Además, existen funciones estratégicas y fundamentales como participar junto con la alta dirección en la definición de la visión, misión, valores, código de ética, y estrategia, es decir, en la definición de la cultura organizacional. Por lo tanto, en este trabajo, el enfoque que se dará es el proceso de adquisición de talento, también llamado en la mayoría de las empresas como reclutamiento y selección, tal como se verá en el siguiente punto.



Figura 6. Funciones esenciales en el área de capital humano.

Adaptado de “Administración de recursos humanos” (6ª ed.), por Werther, Davis & Guzmán, 2014, p. 12. México D. F., México: McGraw-Hill Education.

2.4 Adquisición de Talento

La adquisición estratégica de talento busca identificar las necesidades futuras del negocio, por lo que su visión es a largo plazo, y el objetivo es cultivar una reserva de talento para que esta sea reemplazable según la necesidad de cada organización, ya sea en puestos actuales o puestos futuros que podrían requerirse según la estrategia de la empresa, por lo que, entonces, puede afirmarse que el reclutamiento es un componente dentro de la adquisición de talento, ya que este se esfuerza, como lo señaló Sagristá (2017), en “abrir vacantes de manera inmediata” (párr. 3). Al investigar sobre reclutamiento, Reddy (2014)

afirmó que existe una fuerte creencia de que el reclutamiento está presente desde que la gente se reunió en grupos para realizar cualquier tarea. En el periodo de la Revolución Industrial, con el rápido aumento de industrias en todas las naciones, creció la necesidad de más mano de obra, pero las condiciones de trabajo eran inciertas, a causa del trabajo infantil, menos salarios, malas condiciones de vida y largas horas de trabajo, por lo que empezó la formación de sindicatos, que condujo a la primera y segunda Revolución Industrial, y logró mejores salarios y beneficios en el trabajo, y, asimismo, las agencias desempeñaron un papel importante en la planificación y el reclutamiento de la mano de obra. Ya con las Guerras Mundiales, mientras el ejército estaba en la batalla, muchas posiciones estaban abiertas, por lo que las empresas y el gobierno se acercaron a las agencias para reclutar personal y, cuando la guerra terminó, las agencias se quedaron con el propósito de encontrar un trabajo para los veteranos de guerra, y así empezaron con la nueva forma de búsqueda de empleo: el currículum vitae, escrito por ellos mismos. Luego el almacenamiento de información fue lo más desafiante para las agencias, y se resolvió en 1983 con el lanzamiento de MS Word y con el aumento de internet y tecnología entre finales de los años ochenta y principios de los noventa.

En cuanto al reclutamiento, que contempla la búsqueda, entrevistas, evaluación, selección y contratación, este es parte de la adquisición de talento. En algunas organizaciones, el área de Recursos Humanos, que solo maneja el proceso de reclutamiento, podría no mostrar interés en un talento que cuenta con habilidades en escritura o comunicación escrita, pero que no tiene certificación o título en este campo, sin embargo, para una persona de adquisición de talento, estaría siendo considerado para probar sus habilidades, según Gonzales (2016), el candidato no sería apto, ya que solo considera a aquellos postulantes cuyas habilidades estén certificadas y que se adapte a los criterios

establecidos, pues solo así serían elegibles para cubrir las vacantes disponibles dentro de la organización.

La adquisición de talento como ciclo continuo de procesos considera atracción, reclutamiento y contratación de empleados dentro de una organización, e incluye los siguientes elementos estratégicos: (a) planificación y estrategia de adquisición de talento, (b) segmentación de la fuerza de trabajo, (c) marca empleadora, (d) gestión de la relación de candidatos, y (e) métricas y análisis. Es importante, en este aspecto, la correcta selección de herramientas que ayuden en este proceso. Así, —En otras palabras, un programa de liderazgo es para el desarrollo de liderazgo lo que el reclutamiento es a la adquisición de talento” (Diferencia entre adquisición de talento y reclutamiento, 2017, párr. 10).

Según lo indicado por Gonzales (2016) en relación con la diferencia entre reclutamiento y adquisición de talento, —Existen algunas diferencias importantes para el empleador en el reclutamiento vs. la adquisición de talento” (párr. 2), y las que destacan son: (a) —la duración de los dos procesos es diferente” (párr. 2): el reclutamiento es rápido, y la adquisición de talento puede ser un proceso continuo; (b) —el tipo de talento que es buscado” (párr. 2) en el reclutamiento, responde al hoy, mientras que, en la adquisición de talento, al para siempre; y (c) —los objetivos que tiene cada empleador” (párr. 2): en el reclutamiento, es de tipo estático, mientras que, en la Adquisición de Talento, se maneja la creación y el crecimiento, sin duda su visión es a largo plazo planteándose entonces una estrategia en el largo plazo para las organizaciones.

Encontrar talento, dentro de las organizaciones o fuera de estas, va más allá del reclutamiento tradicional, pues la adquisición de talento tiene un mayor alcance, es decir, antes era de dominio exclusivo de recursos humanos, mientras que, en la actualidad, la Adquisición del Talento involucra a más áreas dentro de la organización. Asimismo, ingresan nuevos actores dentro de ella, como la tecnología, por lo que puede afirmarse que la

naturaleza y las fuentes de talentos ya no son las mismas (Stephan et al., 2017) siendo por lo tanto la Adquisición del Talento más integradora dentro de la organización.

La Adquisición del Talento es el proceso de reclutamiento y selección modernizada que involucra nuevos conceptos, como marca empleadora para la atracción de nuevos talentos, así como tecnología y diversas herramientas para lograr una mejor asertividad en la selección y evaluación con resultados procesados en menor tiempo. La tecnología transforma la adquisición de talento, y tiene componentes, como las ferias virtuales de empleo, que permiten llegar a más candidatos del mundo y a un menor costo, además de herramientas como redes sociales. Asimismo, las simulaciones permiten a los empleadores evaluar las habilidades del candidato, y los mundos virtuales permiten espacios nuevos para que los empleadores que buscan talentos de talla mundial puedan tener un mayor y mejor alcance (Diferencia entre adquisición de talento y reclutamiento, 2017).

La adquisición de talento es el proceso de encontrar y adquirir al personal calificado que cubra las necesidades de la empresa y, con ello, se permita cualquier requisito de trabajo. En la actualidad, es una función estratégica dentro de la organización, y abarca la contratación de personas con talento, además de las funciones de planificación del personal, canalización, evaluación, estrategia y desarrollo del talento. La Adquisición del Talento está ligada al marketing y las relaciones públicas, así como a los recursos humanos. Los profesionales en adquisición de talento se caracterizan por ser expertos en tácticas de contratación y evaluación de candidatos, así como en prácticas de iniciativa de contratación de las empresas (Talenmo/Talento en Movimiento, 2014).

El proceso de adquisición de talento puede tener distintos significados para varias personas, puesto que esta abarca una amplia variedad de temas y estos pueden ser tomados con distintos grados de prioridad según la empresa y persona que planifica el proceso. No obstante, un punto de consenso entre sus ejecutores dentro de Recursos Humanos son las

etapas del mismo: (a) planeación, (b) reclutamiento, (c) selección, y (d) socialización o inducción, que serán desarrolladas a continuación.

Las limitaciones del talento indudablemente perjudican a la empresa en crecimiento y rentabilidad. Si las organizaciones no pueden contratar al personal adecuado, no podrán mover el negocio hacia adelante. Hoy más que nunca, los recursos humanos deben estar estrechamente alineados con los objetivos del negocio, y atraer, desarrollar y retener empleados que puedan ayudar a alcanzar esos objetivos. Antes, Recursos Humanos era responsable de encontrar y formar parte del talento; sin embargo, en la actualidad, el papel de este se está expandiendo al de jugador empresarial estratégico, así como al de fuerza impulsora para encontrar y retener talento clave (Oracle, 2014). Asimismo, Dessler (2015) hizo referencia a una visión general de la administración del talento, tal como se muestra en la Figura 7.



Figura 7. Visión general de la administración de talento.

Tomado de “Administración de Recursos Humanos”, por Dessler, 2015, p. 55. México D. F., México: Pearson Educación.

El proceso de adquisición de talento deberá ajustarse y, con ello, se podrá reclutar a la gente con las habilidades necesarias para cumplir con las estrategias de la organización, por lo que, considerando que los requisitos cambian rápidamente a nuevos conjuntos de habilidades, se tenderá a la creación de prácticas flexibles de reclutamiento que permitan identificar nuevos grupos de candidatos, y, siendo así, resulta importante considerar aspectos claves, como el acceso a la navegación por el mundo digital, que permite a los empleados acceder a la obtención de nueva información; o tener un lugar de trabajo global y virtual que permita optimizar recursos de las distintas geografías y ubicaciones y la demanda de experiencias laborales personales, atractivas y auténticas, lo que obligará a un ajuste en el proceso de reclutamiento. Por lo tanto, la incorporación de la tecnología deberá ser parte de los procesos de adquisición de talento (Fermín & Sánchez, 2018), lo cual debe motivar a los responsables en adquisición de talento para estar en constante innovación no solo a nivel tecnológico, sino también en la gestión humana, dando empuje a la marca empleadora para que los futuros talentos vean atractiva a la organización y reduciendo así la brecha existente entre lo requerido y lo contratado.

En la actualidad las empresas líderes vienen participando en la evaluación reputacional que realiza Merco Talento para medir el nivel de aceptación de su marca empleadora. Sevillano (2018) indicó que: “La identidad corporativa es el resultado de la historia de una organización sumado con la estrategia (lo que la organización hace) y más la cultura (lo que la organización piensa). Esta identidad se proyecta a través de la marca (lo que la organización dice o promete), que cuando es reconocida por sus diferentes públicos se convierte en reputación” (párr. 1).

A nivel mundial la metodología de evaluación reputacional mas completa la aplica la empresa Merco Talento, a través de cinco perspectivas que son: (a) expertos y head hunters, responsables de recursos humanos; (b) benchmarking de gestión de personas; (c) trabajadores

propios de las empresas y trabajadores de las 100 empresas Merco; (d) universitarios y alumni de escuelas de negocio; y (e) la población en general (Merco Talento, 2018). Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), es el monitor líder en Lationamerica y España que evalúa la reputación de las empresas desde el año 2000 (Merco Talento, 2018). Elabora seis rankings entre ellos el Merco Talento que es el monitor de atractivo laboral. Utiliza una evaluación global que integra las valorizaciones de conceptos de los ocho stakeholders, las mismas que son: (a) valores éticos y profesionales de los colaboradores de la empresa; (b) igualdad y diversidad entre colaboradores de la empresa; (c) liderazgo de la alta dirección de la empresa; (d) identificación con el proyecto empresarial de los colaboradores de la empresa; y (e) orgullo de pertenencia de los colaboradores de la empresa (Solano, 2015, párr. 6).

Indicadores de adquisición de talento. En la literatura revisada no se encontraron indicadores de buenas prácticas de adquisición de talento en el sector de bebidas no alcohólicas. Sin embargo, como se mencionó líneas arriba, Merco Talento pondera a través del ranking de marca empleadora a las 100 mejores empresas que atraen y retienen talento. Este reconocimiento es valorado por las organizaciones que buscan posicionarse en el mercado laboral como empresas referentes en la adquisición de talento. Lo cuál nos permite concluir que estas utilizan como guía dicha valoración.

2.4.1 Planeación

El proceso de planeación es aquel en que la organización decide los puestos por cubrir y la manera en que lo hará, y en el se evalúan las habilidades de los trabajadores a través de registros históricos bibliográficos, y se realiza el análisis de la escasez de las habilidades, el plan de sucesión, la capacitación interdisciplinaria y reclutamiento, así como los programas de tutoría. En esta fase, se deberá tomar en cuenta cuatro aspectos de relevancia: (a) revisión del plan de negocios de la organización y los datos de la fuerza laboral que determinan el

número de la plantilla laboral y las habilidades que deben tener; (b) identificación de brechas entre la fuerza laboral de la organización versus sus similares, así como las proyecciones del mercado laboral; (c) desarrollo de un plan estratégico y mapa de la fuerza laboral para cubrir las brechas del personal; y (d) ejecución y medida del plan de fuerza laboral (Dessler, 2015). Es importante resaltar que debe ser clara la demanda del área que requiere una posición mediante la ejecución del perfil de exigencias, es decir, que este debe recoger la misión del puesto de trabajo, las tareas y funciones por desempeñar, las responsabilidades por asumir y las características del ocupante del mismo (Castaño, López, & Prieto, 2011).

El departamento de capital humano debe enfocarse en las necesidades del personal a futuro, pues la planeación no garantiza el éxito, ya que es el resultado del desempeño sobresaliente y/o adecuado, la experiencia, la educación apropiada y el trabajo constante, por lo que este departamento contribuye en resolver dudas y planear responsabilidades que se intenta desempeñar, pero es el individuo quien decidirá, finalmente, hasta dónde desea llegar. La organización sí cumple un papel protagónico, pues el aliento a la planeación de la carrera origina que los empleados se fijen metas profesionales y, motivados por el logro de las mismas, trabajen para alcanzarlas, con lo cual el nivel promedio de los empleados crecerá y se generará una base de candidatos más calificados y motivados que la organización requiere para ocupar nuevos puestos. Las ventajas de la planeación de capital humano permiten contar con información para la implementación de programas de capacitación, identificar y seleccionar al mejor talento, reducir los costos de rotación de personal, alinear el capital humano de la organización a la estrategia global y economías de escala en contrataciones de personal dentro de la organización (Werther et al., 2014). En el proceso de previsión de la fuerza laboral, Castillo (2012) mencionó que un plan global incluye un estimado inicial de las cantidades y calidades del personal requerido para alcanzar las metas establecidas en utilidades, ventas y producción.

En ese sentido, la planeación estratégica puede presentar tres puntos diferentes: (a) la focalización a la estabilidad que asegure la continuidad en un ambiente estable y previsible; (b) la concentración al mejoramiento que asegure la reacción adecuada en ambientes dinámicos e inciertos, y, finalmente, (c) la focalización en las contingencias para anticiparse a eventos futuros, como se muestra en la Figura 8. Por su parte, Idalberto Chiavenato (2002) refirió que los modelos de planeación son los basados en la búsqueda estimada del producto, pues las necesidades del personal son una variable dependiente de la búsqueda del producto o servicio, y se utilizan previsiones de datos históricos orientados hacia el nivel operacional de la organización; el modelo basado en segmento de cargos, utilizado en organizaciones de gran tamaño, establece un factor estratégico en el que las variaciones afectan proporcionalmente las necesidades del personal, así como niveles históricos y futuros de cada sector, y determina los niveles históricos de la fuerza laboral y la proyección de la misma en cada unidad de negocio.

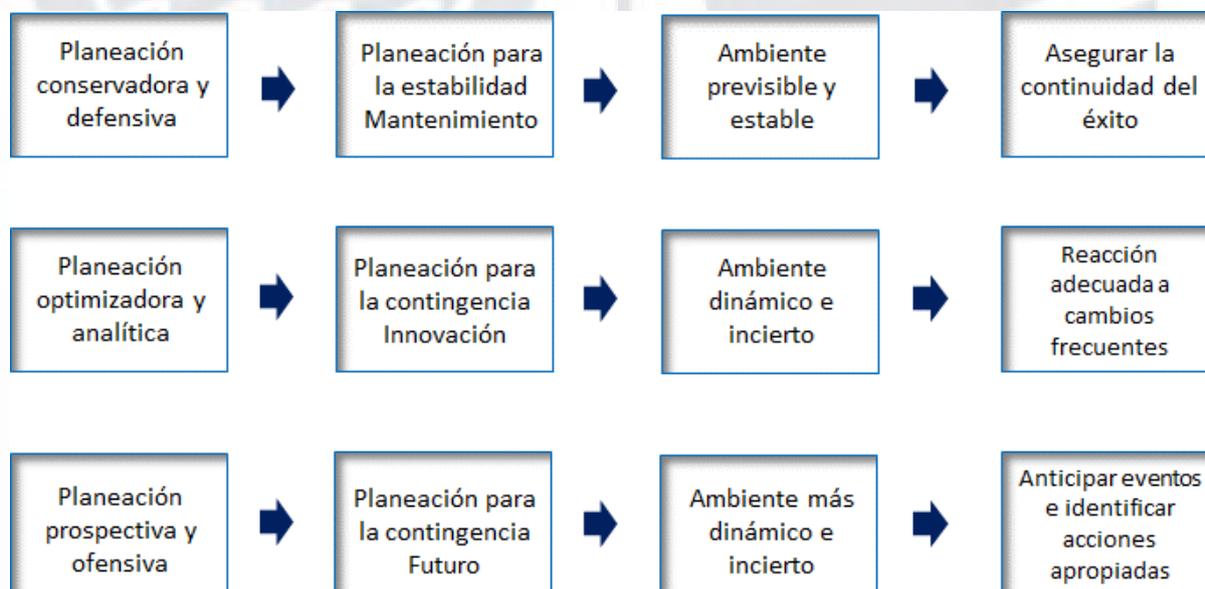


Figura 8. Planeación estratégica.

Tomado de "Gestión del talento humano", por Chiavenato, 2002, p. 145. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

El modelo de sustitución de cargos claves, según Chiavenato (2002), fue conocido también como mapa de sustitución u organigrama para la planeación de la carrera del

empleado, tomando en cuenta quién lo sustituirá ante una vacante futura de la organización como consecuencia de una promoción, por ejemplo; el modelo basado en el flujo de personal es conservador de naturaleza contable exitosa en organizaciones estables sin plan de expansión en las que se requiere solo llenar vacantes existentes y dar continuidad; y, finalmente, el modelo de planeación integrada permite tener un diagnóstico adecuado en la toma de decisiones, pues es un modelo sistémico más amplio que considera cuatro variables: (a) volumen de producción de la organización, (b) cambios tecnológicos dentro de la organización, (c) condiciones de oferta y demanda del mercado laboral y comportamiento de los clientes, y, finalmente, (d) planeación de carreras dentro de la organización.

Indicadores de planeación. Los indicadores de desempeño en las empresas generalmente se pueden clasificar en dos tipos: (a) los del negocio: que van enfocados con la rentabilidad del capital, y (b) los relativos a los procesos: relativos al tiempo y a la productividad en cada función: rotación de inventario, de calidad: tasa de rechazo y defectos; y generalmente están asociados a tres variables: (a) costo, (b) tiempo, y (c) calidad (Varela, Pérez, & Peñate, 2007). En cuanto a indicadores del proceso de planeación, la literatura no precisa información que mida el proceso inicial de adquisición de talento, a diferencia de los otros procesos que se desarrollarán más adelante.

2.4.2 Reclutamiento

El reclutamiento, también llamado “identificación del talento”, busca interesar a los candidatos en ocupar las vacantes de la organización. El departamento de capital humano cumple la función de identificación que podría provenir de fuentes externas cuando el capital humano se ubica en el mercado laboral, o del interno si el talento se ubica dentro de la organización (Werther et al., 2014). Entonces, el reclutamiento consiste en encontrar y, por supuesto, atraer a los candidatos para ocupar los puestos de trabajo que el empleador necesita o demanda (Dessler, 2015). La definición más exacta para el concepto de reclutamiento

corresponde a Naranjo (2012), quien se refirió a esta etapa como el conjunto de procedimientos que buscan atraer candidatos potenciales, calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización y que se puede dar de dos maneras: (a) externa, y (b) interna.

Se presentan dos tipos o modalidades de reclutamiento: la selección interna, en la que, como Maldonado (2013) mencionó, se cuenta con personal de la misma organización, y permite desarrollar al talento y generar una buena marca de la empresa, reducir costos de reclutamiento, motivar a los colaboradores de las áreas involucradas, y reducir el periodo de adaptación (ya que el candidato tiene un conocimiento previo de la empresa, así como de sus procesos internos). El reclutamiento interno, cuyo proceso, a modo de ejemplo, se presenta en la Figura 9, presenta ventajas, como el conocimiento de fortalezas y debilidades del candidato (ya que este se desempeñó dentro de la organización), y el grado de compromiso de los aspirantes internos es mayor ya que pertenecen a la empresa, pues ven los ascensos como recompensa a su lealtad y capacidad, y, por supuesto, la inducción y probablemente capacitación requiera de menos tiempo en comparación con las de los aspirantes o candidatos externos. Pero también presenta desventajas, como la frustración de aquellos postulantes internos que no logran la obtención del puesto (Dessler, 2015), y otra de estas se da por el bloqueo de ingreso de nuevas ideas, experiencias y aportes, pues facilita el conservadurismo y la rutina actual (Chiavenato, 2002). Por lo que la organización deberá evaluar según sus necesidades el tipo de reclutamiento que mejor se ajuste a sus necesidades y expectativas con el fin de lograr el equilibrio adecuado entre el ingreso de nuevos aportes y el no deterioro del clima de la empresa.

La otra modalidad es el reclutamiento externo, en el cual los candidatos provienen de fuentes ajenas a la empresa, siendo el campo de acción más extenso en el mercado de Recursos Humanos. La influencia en los candidatos y la capacidad para atraerlos a la empresa jugará un papel fundamental. La escuela de negocios Harvard Business School (2003), al

respecto, señaló que muchos candidatos eligen a sus empleadores potenciales en función de la imagen que la empresa proyecta; y se hace necesario que las compañías realicen esfuerzos de marketing para generar una buena cantidad de candidatos.

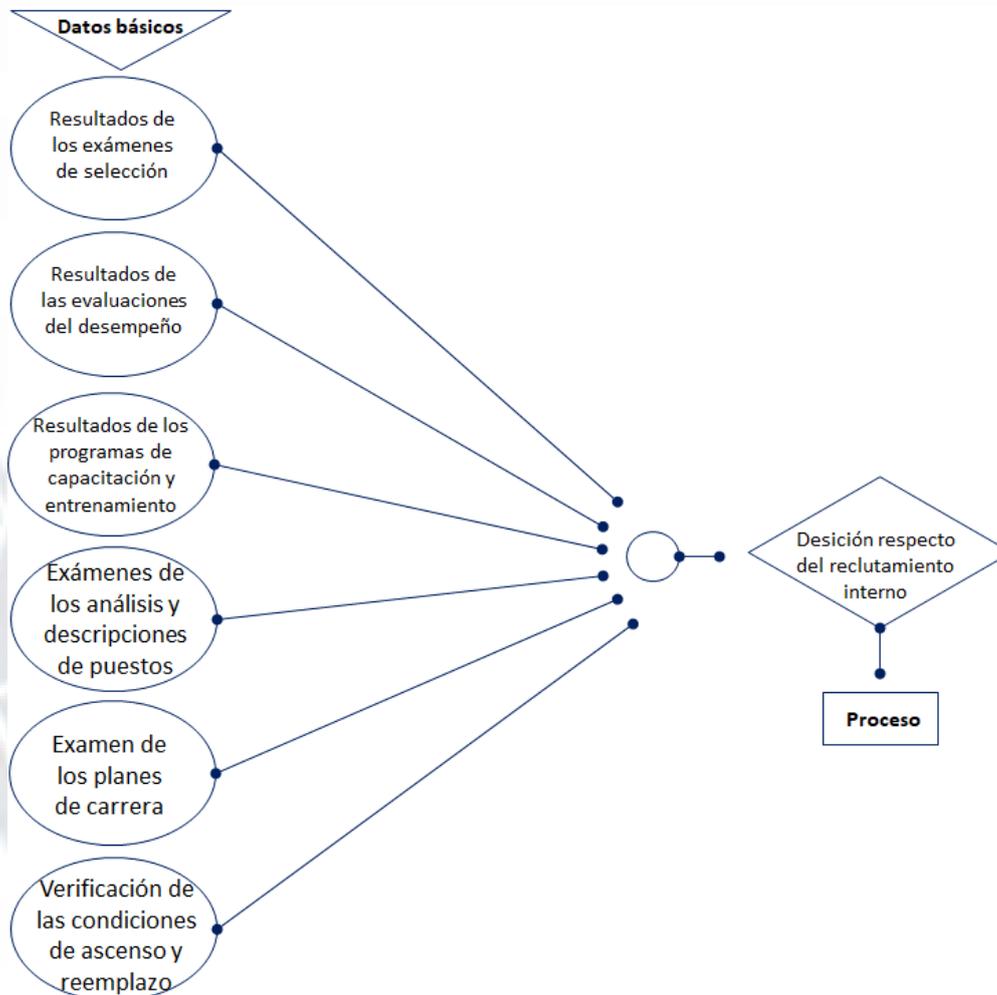


Figura 9. Datos básicos para el reclutamiento interno.

Tomado de “Gestión del talento humano”, por Chiavenato, 2002, p. 135. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

En la actualidad, las empresas tienen grandes retos en relación con la atracción del talento. Muchas enfocan sus esfuerzos en los beneficios que pueden ofrecer a los potenciales candidatos al ingresar a las organizaciones teniendo como foco beneficios tangibles monetarios y el desarrollo profesional dentro de la organización; sin embargo, estos aspectos se han convertido en herramientas de uso común, por lo que los potenciales candidatos, que en su mayoría pertenecen a las nuevas generaciones, ya no los consideran como beneficios adicionales, sino como aspectos básicos de cualquier organización (Gimeno, 2015). Así

también, las fuentes del reclutamiento externo se pueden dar en diferentes fuentes, tal como se muestra en la Figura 10.

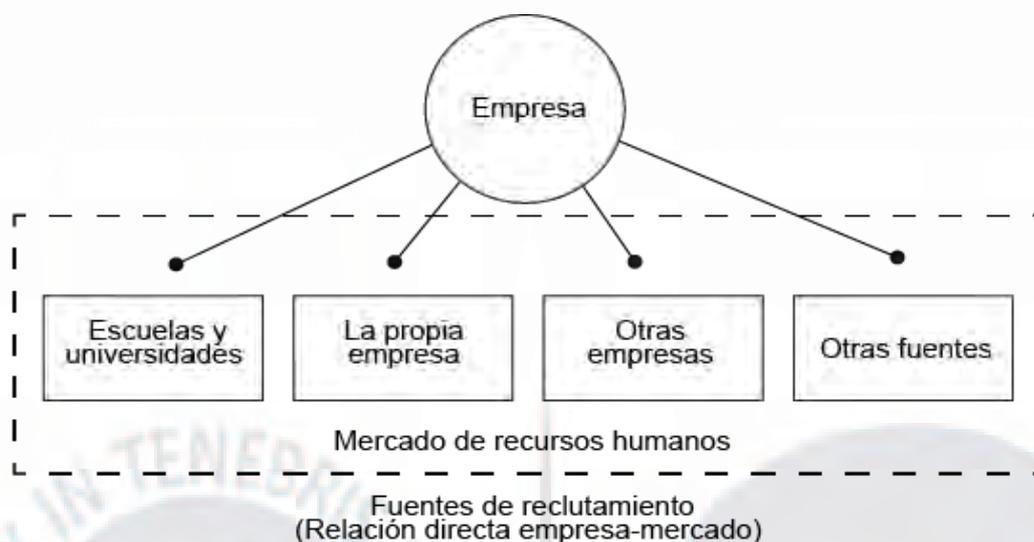


Figura 10. Los enfoques directos e indirectos de reclutamiento externo. Tomado de “Gestión del talento humano”, por Chiavenato, 2002, p. 136. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Así, a lo largo de la literatura encontrada, surge un nuevo concepto que empieza a tomar fuerza: la *marca empleadora*. La credibilidad o el cumplimiento de las expectativas que genera una empresa es un factor definitivo de importancia en el mercado laboral, pues no solo basta con el hecho de hacer promesas en el momento de la negociación de la oferta de trabajo, sino que también es necesario que las mismas se cumplan. La credibilidad de una empresa se construye, por ejemplo, sobre la base de empleados que vierten opiniones sobre sus centros laborales y comparten experiencias dentro de los mismos (Gimeno, 2015). En consecuencia, es importante trabajar la marca reputacional desde dentro de la organización, planteando estrategias de clima y cultura organizacional que involucren a los colaboradores y les permitan sentirse identificados convirtiéndose en embajadores de la marca.

Para resultar efectiva, la marca empleadora debe ser la más deseada frente a las demás alternativas existentes (Backhaus & Tikoo, 2004). Asimismo, si bien la marca empleadora dirige sus estrategias a un cliente interno, esta tiene como fin último el cliente externo debido a que los primeros pueden potenciar las interacciones con el cliente externo y las

percepciones que tiene este de la marca. La marca es uno de los activos más valiosos para las compañías, pues en ella descansan sus principales ventajas competitivas (Madden, Fehle, & Fournier, 2006). Si se acepta que el principal cliente de la empresa es el empleado (Edwards, 2010), entonces tendría sentido convertirlo en el destinatario de las estrategias de marca de manera que se sienta atraído, comprometido y sea leal a la marca de su organización. A esta traslación del concepto tradicional de *branding* al ámbito de las relaciones entre las personas y la organización se denomina “marca de empleador” o “marca empleadora”.

Tal y como lo expresaron Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009), se trata de aplicar los principios del marketing a la dirección de recursos humanos. El término se debe a los investigadores Ambler y Barrow (1996), quienes definieron a la marca empleadora como el “conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el trabajo e identificados con la organización empleadora” (p. 30). Estos autores, además, le otorgaron un papel clave en la gestión, considerándola como la plataforma desde la que se ofrece a los candidatos una ventaja competitiva, lo que convertirá a la marca empleadora de la organización en la marca más deseada entre las alternativas disponibles.

El estudio “Most Attractive Employers 2017” analizó lo que buscan los jóvenes en su futura vida profesional y lo que piensan sobre las empresas que les interesan, y el resultado arrojó que los universitarios consideran que la innovación, el liderazgo, el desarrollo, la seguridad y las oportunidades son los atributos que caracterizan a sus empresas favoritas para trabajar (Atresmedia, Google, el CNI y Apple, los empleadores ideales de los universitarios españoles, 2017). En consecuencia, las empresas deben contar con una sólida estrategia de marca empleadora que brinde beneficios enfocados a la cultura organizacional y el clima laboral (Gimeno, 2016).

Para la marca empleadora, se distinguen los siguientes indicadores: (a) valor de marca en dinero: que se refiere al valor de la marca en tanto sus activos tangibles e intangibles; (b)

nivel de compromiso de los empleados: que mide el nivel de lealtad y afinidad de los trabajadores hacia la marca tanto dentro de la empresa como fuera de esta; (c) índice de retención: que mide el nivel de reconocimiento de los empleados con la marca y la identificación de los mismos con los objetivos de la organización; y (d) premios y rankings: porque el premio de los mejores lugares para trabajar se ha convertido en un premio muy codiciado dentro de este sector, que ayudaría, a su vez, a medir el retorno de la inversión en sus empleados (Saenz, 2014).

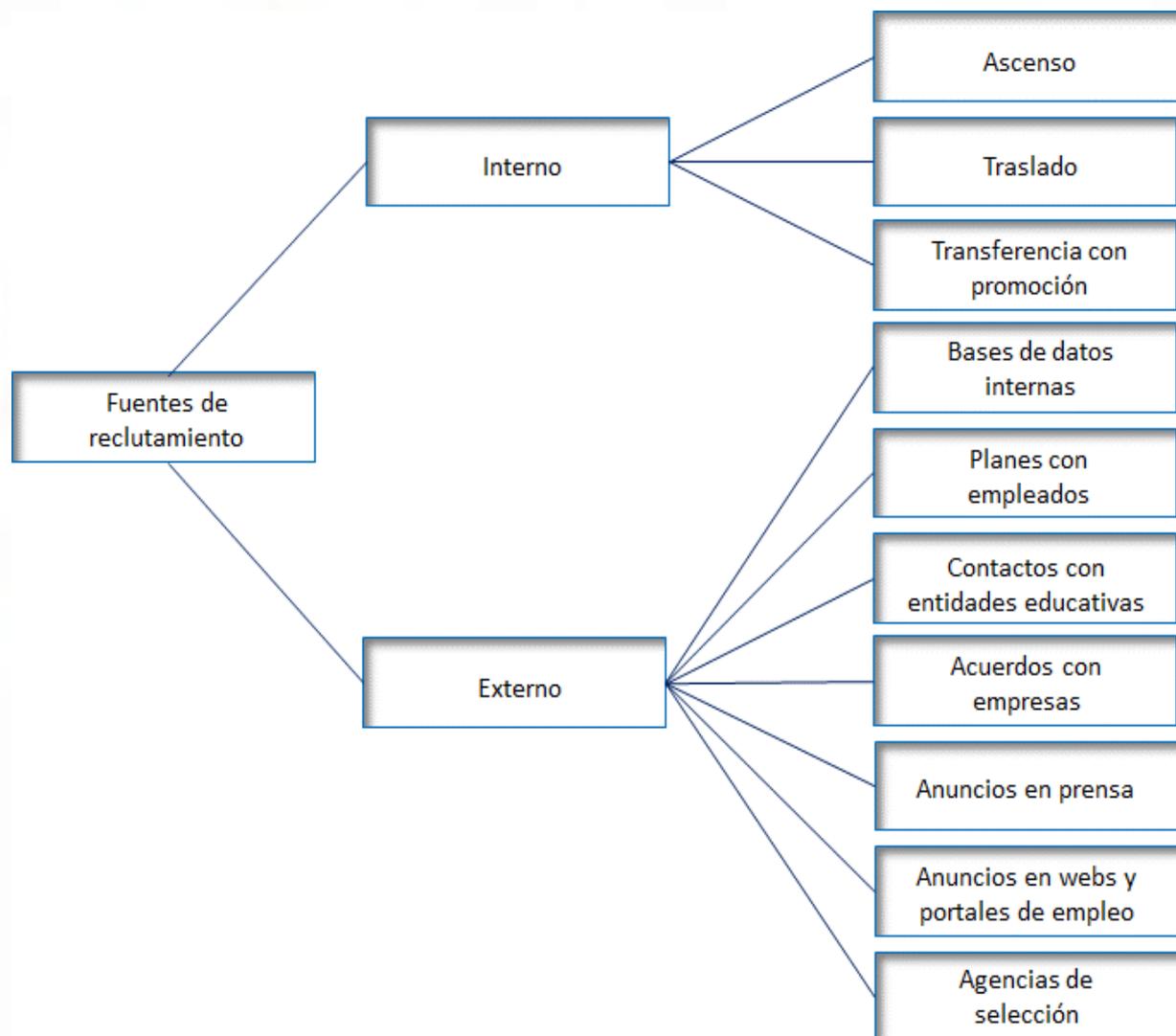


Figura 11. Fuentes de reclutamiento.

Tomado de "Análisis de eficiencia de los modelos de reclutamiento y selección de talento en la industria del software: una propuesta metodológica a la luz del paradigma 2.0", por García, 2012, p. 76. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos.

Una vez que la empresa cuenta con una buena estrategia de atracción y marca empleadora, es importante definir cuáles son los canales de reclutamiento externo. En la Figura 11, se puede observar algunas de las fuentes de reclutamiento interno y externo utilizadas por las empresas. Otro canal es el nuevo modelo que hoy en día se descubre en la Web 2.0 y el nuevo concepto llamado “social media”, que se ha venido filtrando en la vida personal y también profesional de la mayoría de personas, así como la búsqueda de personas a través de redes sociales, el denominado reclutamiento y selección 2.0, como parte de una metodología que se inició en los EE. UU. y que está posicionándose con mucha fuerza en los países de origen latino. El reclutamiento y la selección 2.0 permiten evaluar el perfil del candidato de forma eficiente y, al mismo tiempo, confirmar que está en concordancia tanto con el puesto vacante como con la cultura de la empresa, lo que representa un aspecto crucial para los tiempos que corren, pues es bien sabido que no dar con la persona correcta para cubrir una vacante en particular puede resultar desastroso para una empresa (Rojas, 2010). Este canal de reclutamiento es muy dinámico y rápido.

Según la estrategia de atracción de talento que quiera adoptar cada organización, se pueden integrar unas u otras redes sociales y herramientas 2.0. Las redes sociales y la web 2.0 ayudan a las empresas a reducir costes de selección de talento, mejoran su visibilidad como empleador y favorecen su crecimiento y adaptación a las nuevas generaciones de talento. Es imprescindible formar a los equipos de RR.HH. en su nuevo rol de “Profesionales de RR.HH. 2.0” (Díaz, 2012, pp. 30-31)

De forma general, según el CIPD (2017), “*technology is helping organisations to build effective recruitment channels, with corporate websites, professional networking sites and commercial job boards seen as the most effective channels overall*” (p. 20), lo que significa que la tecnología está ayudando a las organizaciones a crear canales efectivos de reclutamiento, con sitios web corporativos, sitios de redes profesionales y bolsas de empleos

comerciales como los canales más efectivos en general. Ahora más que nunca, se han potenciado los canales de reclutamiento, por lo que se puede acceder a más de cientos o incluso miles de candidatos.

Los canales de reclutamiento deben brindar una amplia cantidad de candidatos, y, en la actualidad, se utiliza una nueva herramienta en el proceso de reclutamiento, llamada: “pirámide de rendimiento del reclutamiento”, la misma que establece la proporción de aspirantes versus los puestos que se contratarían, y en la que, desde la base, se distinguen las siguientes etapas: (a) reclutados, (b) candidatos citados, (c) entrevistados, (d) ofrecimientos hechos del o los puestos, y, finalmente, (e) contrataciones (Dessler, 2015). Chiavenato (2002) señaló que una desventaja del reclutamiento externo radica en que pone a prueba la motivación y fidelidad de los empleados que ya se encuentran dentro de la organización, pues tienden a entender que el ofrecimiento de puestos de trabajo a externos no toma en cuenta el potencial de sus cuadros internos. La eficiencia del área de reclutamiento es proveer una suficiente cantidad de postulantes, de alta calidad y potencial para los puestos requeridos, para poder proceder después al proceso de selección y elegir el mejor talento del mercado. Para poder hacer una buena selección y contratación, es necesario tener claridad en qué es lo que se está buscando para poder elaborar una adecuada descripción del puesto que contiene las responsabilidades y tareas principales de la posición, educación y experiencia, competencias y características personales del candidato.

Una descripción del puesto claramente escrita y orientada a los resultados da el principio de la relación con el futuro empleado y ayuda a que todos conozcan la misión, cultura, necesidades y objetivos de la compañía. Además, la descripción del puesto puede ser una oportunidad para rediseñarlo, en lugar de limitarse a cubrir el que ya existe. La información del puesto por cubrir se puede reunir de maneras distintas, con (a) descripción y

análisis del puesto, (b) técnicas de los incidentes críticos, (c) solicitudes de personal, y (d) análisis del puesto en el mercado e hipótesis del trabajo (Chiavenato 2009).

La educación y experiencia son dos características críticas por considerar cuando se está evaluando candidatos. Sin embargo, dependerá mucho del puesto de trabajo la importancia que tendrá cada una de estas. La experiencia en la industria y en la función es especialmente importante para los puestos orientados hacia el exterior de la empresa, ya que requieren tener conocimientos sobre los productos y los competidores. Sin embargo, si un buen candidato con alto potencial no ha tenido experiencia como la deseada, se recomienda considerar si la persona puede llegar a aprender lo que se necesita y cuánto tiempo tardaría en lograrlo. Es clave determinar también si la organización puede permitirse el tiempo que va a necesitar ese aprendizaje (Harvard Business School, 2003).

Muchas empresas multinacionales valoran más el potencial del candidato y la capacidad que tiene de aprender que la experiencia misma, ya que consideran que un candidato con potencial y buena actitud podrá aprender y ganar experiencia en el camino, lo que resultaría ser una mejor selección a largo plazo, en comparación con la experiencia, que puede traer resultados en el corto plazo de una manera rápida y sin tanto tiempo en capacitación. Debido a que las empresas están pensando de una manera estratégica a largo plazo, muchas cuentan con programas de *Trainees*, practicantes o jóvenes profesionales con los cuales buscan atraer a los jóvenes de alto potencial e invertir recursos en capacitarlos, ya que, finalmente, es una inversión de tiempo que “les traerá frutos en el mañana”, pues estos ocuparán grandes roles de liderazgo y vendrán con ideas frescas y disruptivas para el negocio, que siempre requiere de innovación y progreso. Pero, como mencionó el Harvard Business School (2003), esto dependerá de la definición del puesto basada en la necesidad del negocio. Se dice que el candidato que cuenta con una educación y experiencia adecuada y, además, una personalidad compatible con la cultura de la organización es un buen candidato,

y tener acceso a candidatos cualificados es esencial para el éxito de cualquier trabajo de contratación.

Las competencias se jerarquizan de la manera siguiente: (a) esenciales de la organización *core competencies*, que son distintivas y que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás; (b) funcionales, en las que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer; y (c) individuales, que sirven para desempeñarse en su puesto de trabajo.

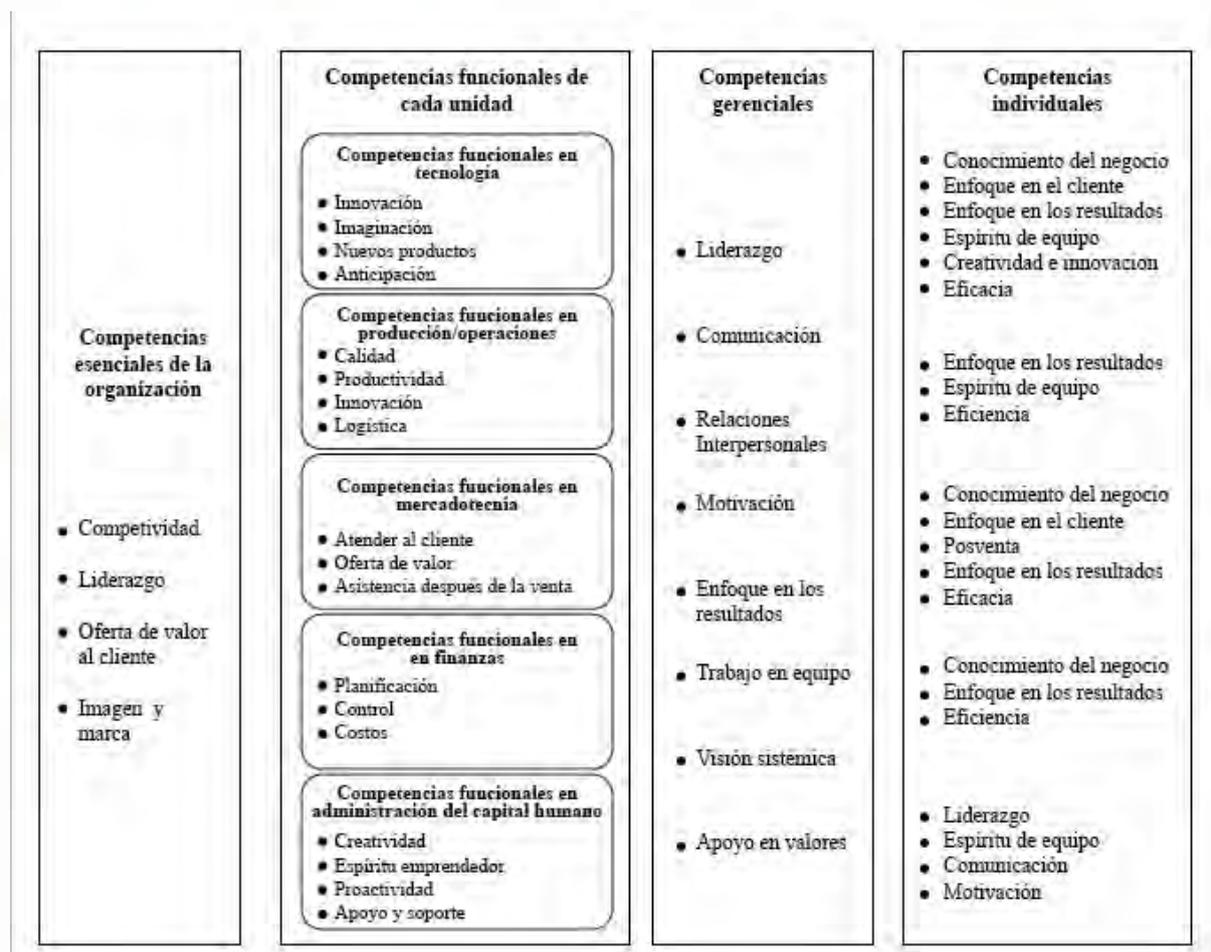


Figura 12. La distribución de las competencias esenciales en una organización. Tomado de "Gestión del talento humano", por Chiavenato, 2009, p. 147. México D.F., México: McGraw-Hill.

Por su parte, Chiavenato (2009) indicó que, en una organización, las competencias se distribuyen entre las esenciales (que implican competitividad, liderazgo, oferta de valor al cliente, e imagen y marca), las funcionales de cada unidad, las gerenciales (que implican liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, enfoque en los resultados,

trabajo en equipo, visión sistémica y apoyo en valores) y las individuales, tal como así se muestra en la Figura 12.

Las características personales indican cómo un candidato cumplirá con sus funciones y cómo se relacionará con sus compañeros, mientras que las habilidades analíticas y creativas determinan cómo el candidato analiza los problemas y encuentra nuevos métodos para resolverlos, y, a la vez, las habilidades interpersonales dependerán mucho de las tareas que la persona tendrá que desempeñar. Es clave aclarar las expectativas de la posición para no tener después problemas de motivación en el futuro empleado. Asimismo, dado que el entusiasmo, la energía y el compromiso incrementan la productividad de los colaboradores, es importante validar si el puesto encaja con las aspiraciones personales del candidato. La descripción del puesto debe cumplir con todas las condiciones legales, y no puede ser discriminatorio. Se tiene que dedicar tiempo a elaborar correctamente la descripción del puesto orientado a la necesidad del negocio, ya que el costo del tiempo que se dedica a encontrar el candidato

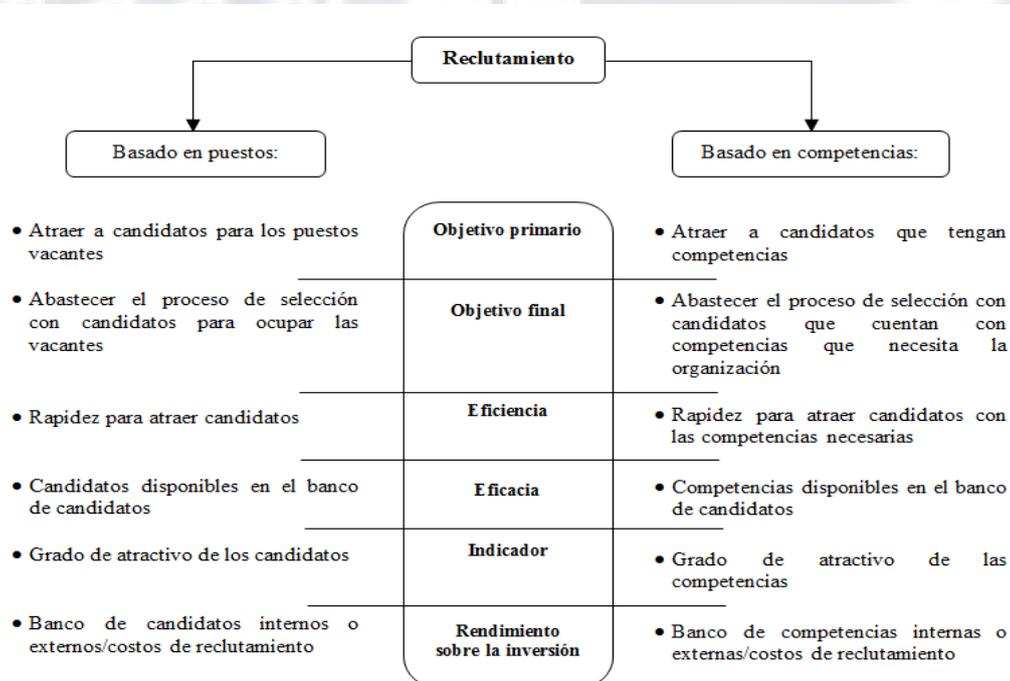


Figura 13. Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en competencias.

Tomado de "Gestión del talento humano", por Chiavenato, 2009, p. 121. México D.F., México: McGraw-Hill.

idóneo para la posición es mucho menor que el costo de deshacerse de un empleado equivocado e iniciar la búsqueda de otro (Chiavenato, 2009). En la Figura 13, se puede observar el reclutamiento basado en puestos y en competencias.

Indicadores de reclutamiento. Entre los indicadores que miden el proceso de reclutamiento, Alles (2006) mencionó los relacionados con el tiempo, como en el caso del tiempo de respuesta, que permite medir la velocidad de respuesta cuando se solicita la búsqueda de una persona para cubrir un puesto. Este índice depende en mayor medida del selector y se calcula desde el día en que se recibe la solicitud (firmada y aprobada) para cubrir el puesto hasta la fecha en que se envía el informe al cliente interno con al menos un candidato calificado en condiciones de ser entrevistado por él. En relación con indicadores relativos a costos, se tienen: (a) costo por empleado en caso de que se haya incurrido en gastos directos específicos, e incluye la utilización de fuentes de reclutamiento que tienen un costo (por ejemplo, anuncios o consultores); y (b) costo por fuente, cuando la organización utilice más de una fuente y su utilización sea frecuente, para comparar la efectividad de una respecto de las demás. El costo por fuente es sencillo de obtener: usualmente, su valor estará en una factura de honorarios del consultor o del medio de comunicación utilizado. Respecto de indicadores relacionados con la calidad, se tienen los siguientes: (a) performance o desempeño del empleado por fuente, que puede ser medido a los seis meses, al año, etc.; y (b) índice de permanencia por fuente, que mide la permanencia del candidato por fuente de reclutamiento. Por último, respecto de los indicadores de servicio, se consideran los siguientes: (a) índice de satisfacción de los candidatos por fuente, (b) evaluación por parte de los clientes respecto del servicio del área de Recursos Humanos involucrada en el reclutamiento, (c) satisfacción de los clientes internos por fuente, y (d) satisfacción de los candidatos incorporados por fuente.

2.4.3 Selección

Esta parte del proceso implica atraer de manera selectiva, basándose en técnicas de divulgación y de selección, a los candidatos idóneos que cumplan con las características mínimas que el cargo o perfil exigen. Su objetivo es escoger y clasificar a los candidatos más destacados que cumplen con las necesidades que la organización requiera o exija (Naranjo, 2012). La selección del personal consiste en elegir a una persona para un puesto de trabajo con un determinado perfil, mediante métricas que permitan ser comparadas con las cualidades del candidato (García, 2012). El proceso de selección está orientado a identificar a los candidatos más cualificados. Según Chiavenato (2007), la selección es una actividad de oposición, de escoger, filtrar o restringir el ingreso del candidato más idóneo para el puesto. Así, la selección busca solucionar dos problemas básicos: (a) la adecuación de la persona al trabajo, y (b) la eficiencia y la eficacia de la persona en el puesto.

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2007, p. 169)

Díaz, Aguilera y Guillen (2012) mencionaron que el proceso de selección consiste en elegir a la persona adecuada para determinado puesto de trabajo, para lo cual esta deberá tener un determinado perfil, el mismo que será susceptible de ser definido mediante métricas que permitan su comparación con las cualidades y habilidades del candidato. Al mismo tiempo, refieren que la elección de personal es una tarea fundamental para el éxito de una empresa. Y, de acuerdo con esta afirmación, los métodos utilizados en el proceso de selección serán de suma importancia y deberán abarcar todas las áreas de la organización.

Anderson, Herriot y Hodgkinson (2001) indicaron que la actividad de seleccionar

talento debe estar dentro de la estrategia de la compañía, haciendo que esta sea una experiencia única para el candidato, en la que las pruebas o entrevistas deben estar bien planificadas y estructuradas, considerando aspectos emocionales del candidato o candidatos, lo cual servirá para atraer a los talentos únicos. Asimismo, indica que los métodos más utilizados en el proceso de selección son: (a) las entrevistas basadas en las competencias, (b) las pruebas para medir las habilidades y capacidades específicas, y (c) las pruebas para medir habilidades y capacidades generales.

El proceso de selección tiene como base tres elementos esenciales: (a) el análisis de puestos, (b) las necesidades de capital humano, y (c) candidatos entre los cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la eficacia del proceso de selección que se desarrollará en condiciones adecuadas. La premisa del proceso de selección es cubrir las vacantes de la manera más rápida y con personas calificadas que ejercerán funciones que determina la organización. Algunos de los puestos son más difíciles de conseguir, por lo que es importante determinar el tipo de conocimientos que debe cumplir, entre los que se tienen desde los de mayor especialización hasta los de conocimiento base, y, en función de ello, se definen los siguientes puestos: (a) alta razón de selección, pues resulta sencillo encontrar el talento que lo ocupe; y (b) baja razón de selección para puestos de conocimiento más especializado, que resulta difícil de cubrir. Durante el proceso de selección, se somete al participante a pruebas que permitirán evaluar el potencial que tiene, basadas en pruebas de habilidad y conocimientos (Werther et al., 2014).

La selección es importante dentro del proceso de contratación, por lo que su desempeño dependerá de los subalternos, y, ya que el reclutamiento y contratación son costosos *per se*, un mal manejo de algunos de estos procesos podría traer consecuencias negativas (Dessler, 2015). Por lo tanto, se puede afirmar que el proceso de selección es la elección del mejor candidato para el puesto, ya que la organización elige entre una gran lista

de candidatos a aquel que satisface los criterios exigidos para el puesto disponible, en función de las características del mercado laboral. Además, como parte de las técnicas de selección señaladas por Chiavenato (2002) y que se presentan en la Figura 14, se requiere recolectar y emplear información de los candidatos reclutados externa o internamente y que luego recibirán la oferta de trabajo.



Figura 14. Clasificación de las técnicas de selección.

Tomado de "Gestión del talento humano", por Chiavenato, 2002, p. 150. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

A continuación, se detalla las herramientas identificadas a lo largo de la literatura, las mismas que son las más utilizadas en diferentes organizaciones. La entrevista son el método más utilizado en todas las organizaciones a pesar de ser subjetiva y poco precisa, y tiene una alta influencia en la selección del candidato (Chiavenato, 2007) y es el que ellos perciben de manera positiva (Anderson, Salgado, & Hülshager, 2010). Su naturaleza varía en función del propósito de acuerdo con el requerimiento del entrevistador. Así, si está bien estructurada y planificada (Maldonado, 2013), y su objetivo y orientación son previamente determinados, se trata de una entrevista cerrada y completamente estructurada, con un guion de preguntas previamente establecidas, y, como es objetiva, se puede obtener un perfil razonable del

candidato (Chiavenato, 2007). En esta existe una interacción con el candidato, y se permite una evaluación de comportamiento y de reacciones, pero, al mismo tiempo, existen desventajas, ya que existe la posibilidad de sesgo por parte del entrevistador y también se corre el riesgo de incurrir en los errores psicológicos de percepción: (a) efecto halo: valoración de la persona en función de un único rasgo apreciado de manera favorable; (b) estereotipos y generalizaciones sustentados en los valores culturales del entrevistador, que obstaculizan la objetividad de la entrevista por la aparición de juicios anticipados; (c) efecto de conciencia, cuando el entrevistador le otorga un valor excesivo al entrevistado o a los aspectos de su personalidad porque coinciden con su forma de ser o de pensar; y (d) efecto contraste, cuando el entrevistador incurre en una comparación entre candidatos (Werther et al., 2014). Estos errores psicológicos de percepción son variados y pueden ser parte de personal poco experto o no relacionado con el área de Recursos Humanos.

En relación con las entrevistas sin estructura o no dirigidas, tal como lo indica su nombre, no poseen estructura, ni una relación de preguntas previas, pues son exploratorias y lo que se desea observar en este tipo de entrevista es el desenvolvimiento del candidato, su lenguaje, y su manera de pensar. Además, son consideradas inconsistentes, ya que pueden ser entrevistas demasiado libres y, en ocasiones, el entrevistador puede pasar por alto alguna información relevante (Chiavenato, 2007). No obstante, en general, esta modalidad de entrevista, en muchas ocasiones, sigue la intuición del que la realiza y busca explorar algunas partes del candidato que pudieran pasar desapercibidas en una entrevista estructurada.

Asimismo, a lo largo de los años, se han establecido distintos modelos y escuelas referidas a la selección de talento. A continuación, se detallan las más relevantes, tal como se presenta en la Tabla 1, en un proceso de selección que fue modificándose y adaptándose a las nuevas necesidades de empresas y personas, pues, mientras el avance tecnológico producía cambios disruptivos dentro de todos los procesos de la compañía, las áreas encargadas de

selección de personal también debían actualizar los suyos para mantenerse al ritmo de ellas. Entonces, el momento de aplicar los cambios había llegado y tuvieron que aplicarlo a sus organizaciones y mantenerse a la vanguardia del mercado.

Los test de capacidades cognitivas o aptitudes son las herramientas más antiguas y clásicas del proceso de selección, y tienen por finalidad el estudio de la habilidad mental general (HMG). Asimismo, estas pruebas identifican la capacidad del individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015). Este tipo de pruebas evalúan objetivamente los conocimientos de los candidatos, adquiridos a través del estudio y la experiencia, teniendo como objeto medir el nivel de conocimiento técnico para el puesto (Chiavenato, 2007).

Entre las capacidades cognitivas, se incluyen también el razonamiento, la fluidez verbal, la capacidad numérica, la atención y la concentración, así como la memoria y la percepción. Este instrumento tiene una capacidad predictiva superior en el proceso de selección. El test de personalidad es un tipo de prueba que valora los diferentes rasgos de temperamento, carácter (rasgos adquiridos o rasgos innatos), y el o los rasgos que hacen del individuo una persona única.

Asimismo, existen diferentes tipos de test, entre ellos: (a) el test psicodiagnóstico miokinético (PMK), de Mira y López, un test de expresión corporal; (b) el test de proyección de la personalidad, como el psicodiagnóstico de Rorschach; (c) el test de percepción temática; (d) el test de árbol de Koch, y (e) el test de Szondi (Chiavenato, 2007). La aplicación de estos test deberá ser realizada estrictamente por un psicólogo. Los factores de personalidad identificados en esta prueba permiten predecir diversos criterios organizacionales, como, por ejemplo, el desempeño del candidato en el trabajo, la rotación de empleo, sus aptitudes de hacer carrera, y su nivel de frustración, entre otros (Alonso et al., 2015).

Tabla 1

Modelos y Escuelas de Reclutamiento y Selección

Métodos de selección de personal	Año	Autor/es	Principales características
Modelo de selección de Dunnette	1963	M. D. Dunnette	Incorpora diversos predictores, considera los distintos grupos de personas (candidatos), las diferentes conductas que se dan en el trabajo, las situaciones en las que ocurren, y las consecuencias de las conductas laborales, influidas por los factores situacionales, en relación con los objetivos de la organización. Es un proceso individualizado y particular, pues parte del establecimiento de grupos de personas diferencialmente predecibles.
Selección como un proceso de toma de decisiones	1965	Cronbach y Gleser	Parte de la tesis de que instrumentos de predicción son útiles en la medida que facilitan la toma de decisiones, haciendo que sea un proceso secuencial y gradual. La diferencia consiste en que, en lugar de tomar decisiones definitivas en función de los resultados de pruebas como el resultado de un test, la decisión se fundamenta en los resultados obtenidos en etapas anteriores.
Selección clásica	1985	A. B. Weinert	Modelo de relación lineal entre un predictor y un criterio, por lo que la decisión sobre el candidato idóneo es sencilla, ya que las condiciones son que el método de selección (p. e., test) posee validez predictiva con posibilidades de seleccionar entre varios, y se acepta aquel cuyo valor predictor es alto y rechaza a los de valores bajos.
Basado en la correlación y regresión múltiple	-	-	Permite trabajar con varios predictores, común en selección de personal (test, entrevistas, datos biográficos, etc.). La correlación múltiple describe la relación entre dos o más predictores y un criterio. Representa un modelo de compensación, pues los predictores combinados predicen el criterio, pudiendo compensarse unos predictores con otros.
Valores Cutoff	-	-	Inicia con la hipótesis de que los predictores son independientes y no pueden compensarse unos con otros. El candidato para ser seleccionado debe alcanzar un valor mínimo, Cutoff, en cada uno de los predictores válidos establecidos, y es rechazado si el único valor está por debajo del nivel mínimo requerido. Por consiguiente, toda la información de los predictores es importante y todas las características y aptitudes se consideran imprescindibles para la realización eficaz del trabajo.
Selección como un proceso comparativo de perfiles	2000	Chiavenato	Se comparan dos variables: los requisitos perfil del puesto, del ocupante ideal o profesiograma, y la segunda variable es el perfil del candidato. El perfil del puesto se obtiene con el análisis; y el perfil del candidato, con la aplicación de instrumentos de selección. La hipótesis fundamental es la existencia de cualidades fijas y cuantificables entre los miembros de las mismas profesiones o categorías de trabajo que deciden sobre el éxito o el fracaso en un puesto determinado. El inconveniente es que todos los elementos se ponderan de igual forma.
Agile Hiring o modelo basado en metodología Scrum	2011	S. Landis	Basada en los principios descritos en el "Manifiesto Ágil", busca aportar soluciones en el campo del reclutamiento, selección y contratación del talento. Su objetivo diferencial es la entrega de mayor valor en menor tiempo, y la manera de trabajar es iteraciones y en desarrollos acumulativos.

Nota. Tomado de "Análisis de eficiencia de los modelos de reclutamiento y selección de talento en la industria del software: una propuesta metodológica a la luz del paradigma 2.0", por García, 2012, pp. 42-45. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos.

Los centros de evaluación o *Assessment Center* son un concepto que remonta su aparición a la Primera y Segunda Guerras Mundiales. Pautt (2014) mencionó que es una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, y, en su aplicación, se requiere de la presencia de varios observadores entrenados (sombras) y diversas técnicas, y donde los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación. Esta herramienta de evaluación es una técnica que mezcla ejercicios de simulación (canasta de papel, entrevistas de simulación entre subordinados y clientes, análisis de problemas y toma de decisiones), que tienen por objeto valorar las habilidades y aptitudes relacionadas con la función que deberán cumplir los candidatos. Los *assessment center* utilizan *role-playing* para ubicar al candidato en una determinada situación, y evaluar su comportamiento y su razonamiento. Sin embargo, la validez predictiva que presenta esta evaluación es más baja que el resto de pruebas, ya que es utilizada para determinados puestos, como cargos directivos (Alonso et al., 2015).

Indicadores de selección. Para este proceso de selección, en cuanto a indicadores de costo, se debe considerar el costo por empleado, que mide la relación entre el costo del departamento y la cantidad de empleados contratados en un determinado periodo, y permite tener una primera evaluación del funcionamiento del departamento de selección, así como evaluar información estadística, como comparar un año con otro, un país con otro, etc. Asimismo, en cuanto a los indicadores de tiempo para cubrir el puesto, se emplean para medir el número total de días entre la entrega de una solicitud aprobada y firmada y la fecha en que el postulante acepta la oferta de empleo; y, finalmente, en relación con los indicadores de calidad, se emplean para determinar la cantidad de empleados que se desvinculan por causas derivadas del proceso de selección (como, por ejemplo, una información errónea). Esto se puede extraer de la entrevista de salida (Alles, 2006).

Por otro lado, Louffat (2011) indicó que existen indicadores de impacto y que miden el aporte que se genera y se convierte en mayor efectividad para la empresa, y podría afirmarse que los indicadores de impacto corresponden a un nivel estratégico y, para el caso del proceso de selección preciso, el indicador disminución de costos por baja rotación de personal contratado mide la disminución del gasto de mantener una rotación de personal por debajo de lo esperado para la organización.

2.4.4 Socialización

Es el proceso a través del cual el empleado inicia su vínculo con la organización a través de la comprensión y aceptación de la cultura de la misma, en la que se imparte el conocimiento sobre valores, normas y objetivos. La herramienta utilizada en el proceso de socialización es la inducción, que facilita su adaptabilidad si es llevado de manera eficiente y con plan de seguimiento de las áreas involucradas dentro de la organización (Werther et al., 2014). La inducción es la convivencia con los grupos de trabajo con los que se inicia; y lo que la organización transmite en su etapa de iniciación del vínculo laboral permite al empleado identificarse dentro de la organización, ya que es un mecanismo de motivación que permite la adaptación con éxito al entorno que lo recibe.

Este es, asimismo, un proceso de aprendizaje en que el colaborador tiene una posición activa, y su éxito dentro de la empresa dependerá de su capacidad de adaptarse, comprender las normas y tener una buena interrelación con su entorno laboral (Lisbona, Morales, & Palací, 2009). Para Bonache y Cabrera (2006), la socialización se da con la adaptación del candidato al puesto y a la organización, y es una etapa en la que los candidatos reciben toda la información acerca del rol que deberán desempeñar, las políticas de la compañía, los lineamientos y las directrices que en adelante regirán sus labores. Acurio (2014) mencionó que:

las personas que ingresan a la organización tienen expectativas altas de lo que será su puesto de trabajo y la empresa, por tanto, las organizaciones, así como los empleados tienen diferentes necesidades, las organizaciones buscan transmitir su cultura y el empleado busca alcanzar sus objetivos personales este proceso se denomina acoplamiento recíproco y busca lograr una verdadera simbiosis de las partes es un periodo lento y de difícil adaptación. (p. 12)

El proceso de socialización es bidireccional porque se da tanto por parte de la organización como por parte del empleado contratado. En tal sentido, se debe tomar en cuenta que la adaptación debe ser mutua y recíproca, y esta integración se puede dar de manera formal o informal, individual o colectiva, uniforme o variable, seriado o aleatorio, por refuerzo o eliminación (Chiavenato, 2002).

Los objetivos del proceso de socialización son los siguientes: (a) que el nuevo empleado se sienta parte del equipo; (b) que cuente con información básica sobre la organización y la ejecución de sus funciones de manera efectiva; (c) que comprenda sobre la información pasada, presente y futura de la empresa; y (d) dar a conocer la cultura de la empresa y la manera de hacer las cosas (Dessler, 2015). Con base en lo anterior, Dessler (citado en Acurio, 2014) señaló que la inducción es el proceso que:

proporciona a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores, la inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el fomentar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización en sus departamentos y en sus colaboradores. (p. 4)

Del mismo modo, Chiavenato (2007) definió el proceso de inducción como la etapa de entrenamiento en que el colaborador se familiarizará con la cultura de la organización, sus objetivos, información de su cargo, así como con los diferentes procedimientos de los productos y servicios; es decir, tiene la finalidad de introducirlo a todo el ambiente de la empresa, y, por tanto, es vital que la etapa de inducción esté debidamente estructurada, planificada y formalizada, ya que contribuye a la reducción de errores que, a su vez, podrían originar inseguridad, estrés y ansiedad en el nuevo colaborador. Tener un proceso de inducción debidamente estructurado permitirá contar con un programa de actividades, etapas y objetivos claros, de manera tal que la organización demuestre estar comprometida con el desarrollo del individuo (Acurio, 2014). En este orden de ideas, de acuerdo con Elorriaga y Barreto (2013) y Acurio (2014), los beneficios más resaltantes de una inducción planificada son: (a) financieros, debido a que se reducen los niveles de rotación, así como los costos de reclutamiento y selección; (b) motivacionales, por los que el personal demuestra mayor compromiso con la institución, y existe una mejora del clima laboral y en la existencia de liderazgo; (c) influencia en el personal, ya que se promueve su participación en todo el proceso; (d) refuerzo del contrato psicológico, al otorgar la posibilidad de que el empleado tenga responsabilidad sobre la tarea y los resultados, y (e) reducción del nivel de estrés y ansiedad en los empleados.

Indicadores de socialización. Para este proceso de socialización o inducción, en cuanto a indicadores de tiempo, se mencionará tiempo, para comenzar, como indicador que mide el número total de días entre la entrega de una solicitud aprobada y firmada, que incluye la fecha en que el postulante acepta la oferta de empleo y se adiciona el tiempo transcurrido entre la aceptación y la incorporación. Además, aquí se tienen indicadores de calidad, entre los que se cuentan cantidad de candidatos contratados en relación con la cantidad de

finalistas, y mide la relación del número de candidatos que se contratan entre la cantidad de candidatos finalistas (Alles, 2006).

En la literatura, se puede encontrar otros indicadores que están relacionados con los ya mencionados, pero los autores en general recomiendan no poner en práctica una gran cantidad de los mismos, y, en ese sentido, concluyen que, para determinar qué indicadores utilizar, sugieren analizar los principales aspectos que la dirección de la organización desea controlar en función de la estrategia empresarial global (Alles, 2006). En conclusión, consideran que se debe tener en cuenta aplicar y evaluar indicadores que permitan mejorar la gestión del proceso de adquisición de talento, en especial la gestión de reclutamiento y selección.

2.5 Sector de Bebidas No Alcohólicas

Para un mejor entendimiento, a continuación, se describe el sector por analizar según lo indicado por Nielsen (2015): consumo masivo son aquellos productos de alta rotación en el mercado, con una alta demanda y que buscan satisfacer necesidades cotidianas. Por otro lado, las bebidas no alcohólicas son aquellas que, como su nombre lo indica, no cuentan con alcohol entre sus ingredientes, tales como las bebidas gasificadas, o también llamadas gaseosas, los jugos, las aguas con gas y sin él, las bebidas isotónicas, y las bebidas energizantes, entre otras.

2.5.1 Historia

El consumo masivo de bebidas gasificadas inicia en el año 1783, cuando Jean Jacob Schweppes creó la primera agua mineral carbonatada —luego de mejorar el proceso para carbonatar el agua de manera artificial— que llamó Schweppes. En el año 1885, un farmacéutico llamado Charles Alderton, luego de hacer pruebas en la farmacia donde trabajaba (Waco-Texas), crea una bebida carbonatada llamada Dr Pepper, la cual presentó al dueño de la farmacia, el señor Morrison, quien inmediatamente decidió comercializarla con el

apoyo de Robert Lazenby, y dio un paso importante al presentarla en la Feria Mundial de 1904, a la cual asistieron casi 20 millones de personas, y otro paso importante fue cuando identificó una oportunidad a través de los resultados de una investigación científica que establecía que la azúcar proveía energía y, por otro lado, que la gente, durante el transcurso del día, perdía energía. Con esto nació el eslogan: *“Drink a bite to eat at 10, 2 and 4”*, y lo cual luego llevó a que fuera llamado *“the friendly Pepper-Upper”*, el cual era un juego de palabras con su nombre y sus propiedades energizantes (Dr Pepper Snapple Group, 2018; Dr Pepper Museum, s. a.).

Por otro lado, en 1886 John Pemberton, químico farmacéutico que residía en Atlanta, Georgia, creó un jarabe al cual atribuía efectos positivos para el cuerpo humano y resaltaba su agradable sabor, el cual llamó Coca-Cola. En 1906, empiezan sus planes de expansión fuera de EE. UU., y los primeros países embotelladores fueron: (a) Canadá, (b) Cuba, y (c) Panamá. En 1911, invierte un millón de dólares en una estrategia de publicidad y, en 1915, crea una botella icónica, con lo que logra su expansión a países europeos y asiáticos. En 1936, llega al Perú, y vende su primera botella en 1937 (Coca-Cola Company, 2011). Según Kurt Badenhausen (2018), la marca Coca-Cola Company ocupa el sexto lugar en el ranking de *“las marcas más valiosas del mundo”* (párr. 9).

En 1898, Caleb Bradham creó Pepsi en su farmacia en New Bern, Carolina del Norte. Debido al éxito que tuvo la bebida, decide crear Pepsi-Cola Company en 1902. Luego de esto, decidió embotellarla para así lograr un mayor alcance. En 1905, empezó su proceso de expansión, el cual se dio con las dos franquicias en Charlotte y Durham, Carolina. Para 1910, Pepsi ya se encontraba en 24 estados de EE. UU. En 1923, la empresa es declarada en bancarrota debido al incremento del costo de la azúcar por efectos de la Primera Guerra Mundial, por lo que, así, la empresa fue vendida a Craven Holdings Corporation, la cual trató de resurgir el éxito anterior, pero terminó nuevamente en bancarrota en el año 1931. Fue

entonces que esta es comprada por Charles G. Guth, un exitoso productor de caramelos que quería añadir valor agregado a su negocio, y obtuvo los resultados que esperaba en 1933, cuando factura un millón de dólares anuales, y logra expandirse a América Latina y a la Unión Soviética, además de conseguir embotelladoras en Canadá (PepsiCo, 2005).

Entre los pioneros e importantes embotelladoras de bebidas carbonatadas en el Perú, está la fábrica Santa Rosa, fundada en 1910 por José R. Lindley, la misma que, en 1935, con la razón social Corporación José R. Lindley S.A., comercializa por primera vez la bebida Inca Kola. En 1960, apalancado en la frase “Inca Kola, la bebida de sabor nacional”, logra incrementar considerablemente sus ventas. En 1999, The Coca-Cola Company adquiere la marca Inca Kola por ser un competidor muy relevante en el Perú, y convirtió a Corporación Lindley en su único embotellador exclusivo a nivel nacional. El éxito de Inca Kola fue tal que hasta hoy en día cuenta con la mayor participación de bebidas en el país, y es uno de los pocos casos en que una bebida nacional supera a una marca internacional (Corvera, De Andrea, & Hidalgo, 2012).

2.5.2 Sector bebidas no alcohólicas

En el año 2017, el consumo masivo interno se incrementó 0.2% versus el año anterior. Sin embargo, en el mismo periodo, la industria de bebidas gaseosas cae 3.9% (ver Tabla 2), afectada principalmente por el fenómeno de El Niño costero, que generó desabastecimiento en ciertas ciudades por “cierre de carreteras, puentes y caminos”, así como “problemas de infraestructuras” al dañar los diversos negocios (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2018a, p. 28).

Tabla 2

Crecimiento de la Manufactura No Primaria (Variaciones Porcentuales Reales)

	2015	2016	2017
Consumo masivo	0.2	1.5	0.2
Bebidas gaseosas	9.1	7.2	-3.9

Adaptado de “Publicaciones de la memoria anual 2017-1 del Banco Central de Reserva del Perú”, por el BCRP, 2018b, p. 28.

El sector de Consumo Masivo de Bebidas No Alcohólicas en el Perú es liderado por la empresa Arca Continental Lindley, que cuenta con el 58% de la industria y, en la categoría de gaseosas, participa con el 74%, apalancada en sus marcas más representativas, que son Coca-Cola e Inca Kola (Superintendencia de Mercado de Valores[SMV], 2018c). Otras empresas importantes en este mercado son Grupo Aje, Backus, y PepsiCo, las cuales, en su conjunto, representan aproximadamente el 32% del mercado. La distribución de estas bebidas es a través de canales como: (a) el canal moderno, principalmente compuesto por los supermercados, *store*, y cadenas de *minimarket*, como Tambo y Mass; (b) el canal mayorista, que principalmente atiende clientes alejados o clientes desatendidos por problemas de ventanas horarias, por deuda de crédito, etc.; y (c) el canal tradicional que está compuesto por restaurantes, quioscos, mercados, y principalmente por bodegas, según se indicó en Radio Programas del Perú Noticias ([RPP], 2016), que, de acuerdo con la Asociación de Bodegueros del Perú (2016), Lima Metropolitana cuenta con 113,000 bodegas y a nivel nacional existen 414,000.

En el sector de Consumo Masivo de Bebidas No Alcohólicas, las áreas principales y más dinámicas son Comercial y Marketing, debido a que son el eje del negocio, y el perfil común del personal que trabaja en estas áreas se caracteriza por estar enfocado en resultados, trabajar bajo presión y trabajar en equipo con el fin de lograr su objetivo principal, que es llegar a su cuota de venta del mes con ayuda de las herramientas que le proporciona Marketing. Sin embargo, hoy en día, con la exigencia del mercado, se agrega a este perfil el conocimiento en técnicas de negociación y ejecución para lograr una mejor y mayor exhibición de los productos que se venden generalmente por impulso, haciendo que sea requisito indispensable contar con estudios superiores o mínimamente técnicos, lo que vuelve al personal más competitivo, y se genera así una línea de carrera tanto dentro de la empresa donde labora como en empresas de consumo masivo. Según el INEI (2018), en Lima

Metropolitana, durante el año 2017, la población ocupada creció 1.5% (71,000 nuevos empleos) versus el año 2016, y, asimismo, a nivel de actividad comercial, está creció en 5.9% (56,200 personas) versus el 2016: –en su mayoría vendedores en comercio por menor, dedicados al rubro de ventas de alimentos y bebidas en establecimiento especializados como no especializados” (p. 1), entre otros negocios. También mencionó que –la población ocupada con educación superior no universitaria y los que tienen educación secundaria, son los que aumentaron en mayor proporción en 2.4% y 2.3%, respectivamente; al obtener un empleo en las ramas de actividad de Comercio y Servicios” (p. 5). Finalmente, menciona que –la población ocupada con primaria o menor nivel, principalmente jóvenes menores de 25 años de edad disminuyó en 2,1%, al pasar a la inactividad” (p. 5).

Por otro lado, Manpower Group (2018), en su encuesta de Expectativas de Empleo Perú 2018, mencionó que –las intenciones de contratación mejoran en 8 de los 9 sectores económicos en comparación con el trimestre anterior. Los empleadores del sector Comercio reportan el aumento más notable de 12 puntos porcentuales” (p. 10). Por tanto, el INEI y Manpower refuerzan que el área Comercial es dinámica.

2.6 Resumen del Capítulo

La Adquisición del Talento es un proceso completo que permite encontrar al personal idóneo que cuenta con un perfil adecuado para cubrir la necesidad de un área o tarea específica alineada a la cultura y estrategia de la empresa. A lo largo del tiempo, desde el siglo pasado, las organizaciones han buscado la forma de mejorar su productividad a través de las personas, formando estructuras que les proporcionen buenos resultados, pero sobre todo que cuenten con el personal idóneo, con las habilidades y competencias alineadas a los objetivos de la organización. Una de las partes importantes en una organización es la gestión de recursos humanos, que, en la actualidad, cobra una real dimensión como adquisición de talento, básicamente reconocida como reclutamiento y selección, que busca alinear el perfil

de los profesionales o personal en general a la estrategia que persigue la organización, asegurando sus resultados y, por ende, su propio crecimiento. Así, el proceso de adquisición de talento, cuyo factor clave es incorporar nuevo personal acorde con lo que requiere la empresa y la atracción de candidatos potenciales, se convierte en una tarea que asegura su permanencia en el tiempo, a través del desarrollo de la línea de carrera al interior de la organización.

Otro aspecto que se desarrolla es el proceso de reclutamiento en sí, como la mejor forma de identificar el talento, ya sea dentro de la organización o fuera de esta, en concordancia con el perfil del puesto que buscan. Luego, se pasa a definir el proceso de selección, que es la elección del mejor candidato para el puesto requerido y que debe valerse de una serie de herramientas o métodos que aseguren el éxito de este proceso, sin antes dejar de mencionar lo relacionado con el perfil del puesto, importante y necesario para encontrar el personal idóneo, competente y que obtenga los resultados para el puesto para el que está siendo convocado. Tampoco puede dejarse de lado el tipo de selección que mencionan los diferentes autores y que básicamente coinciden en señalar dos tipos: (a) la selección interna, que es aplicada al interior de la empresa con el personal que viene laborando en las diferentes posiciones de la organización, y (b) la selección externa, que será dada con base en todos los referidos del mercado laboral y a través de los diferentes medios válidos de búsqueda de profesionales o personal en general, y que se menciona que puede traspasar el ámbito nacional según la posición que se busca o requiere.

Posteriormente, se define el término *socialización*, que establece la relación del candidato con la organización, los objetivos, la estrategia y la cultura de la empresa, y que el nuevo candidato empieza a conocer y a aceptar y termina siendo incorporado al mundo empresarial. También se han considerado los indicadores del proceso de adquisición de talento, que se mencionan en cada subproceso, y se concluye este capítulo con una breve

definición del sector Bebidas No Alcohólicas, así como los perfiles que este demanda, ya que dentro del sector las áreas que cobran gran relevancia y ser dinámicas son comercial y marketing, pues son el eje del negocio lo que conlleva a que el perfil del personal de las mismas se enfoque en resultados, trabajo bajo presión y además de ello en equipo. Así, también cobra importancia el desarrollo de sus habilidades de negociación y ejecución por lo que el personal requerido deberá contar con estudios superiores o mínimamente técnicos ello claro está en función del puesto demandado, convirtiéndose en recurso altamente competitivo que permitirá el desarrollo o línea de carrera dentro de la organización.



Capítulo III: Metodología

El presente estudio se llevó a cabo por las integrantes de esta tesis, quienes realizaron la tarea de investigar a empresas peruanas, a través del personal que labora en ellas. A continuación, se presentan el tipo, el objetivo y las preguntas de investigación empleadas como herramienta para el estudio del caso múltiple como unidades de análisis. Los casos son propios de las empresas denominadas —Arca Continental Lindley S. A.”, —Ajeper S. A.” y —Empresa Backus & Johnston S.A.A. del Grupo ABInBev”.

3.1 Diseño de la Investigación

El diseño que una investigación necesita es una estructura conceptual, que brinde el significado requerido y que relacione el contexto de lo que se conoce con los datos que se van a recabar para luego mostrar los resultados o interpretaciones a otras personas (Stake, 2010). Es así que la metodología de investigación que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación fue de tipo descriptivo y de enfoque cualitativo-explicativo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Se utilizó esta metodología porque, a pesar de que existe extensa teoría sobre el proceso de adquisición de talento, no se ha encontrado ningún estudio que indique cuáles son las buenas prácticas en dicho proceso. Lo que representa una oportunidad para generar conocimiento y mostrar cuáles son las nuevas metodologías, procesos y enfoques que las empresas vienen aplicando en el afán de hacer más eficientes sus procesos. Asimismo, es de tipo cualitativo porque: (a) nos permite conocer y analizar las prácticas en los procesos de adquisición de talento, (b) se tiene la libertad de analizar cada una de las respuestas de los entrevistados, y (c) conocer y entender el porqué de las prácticas que, varían de acuerdo al contexto, a la estructura de mercado o a la estrategia de la compañía. El diseño de investigación utilizado es el estudio del caso, donde se analizan tres casos de empresas peruanas del sector de Bebidas No Alcohólicas, como son: —Arca Continental Lindley”, —Ajeper” y —Empresa Backus & Johnston S.A.A. del Grupo ABInBev”.

empresas líderes en su sector, de las cuales se recopila información acerca de las buenas prácticas en el proceso de adquisición de talento.

La aplicación de esta herramienta permitirá: (a) identificar cómo se desarrollan las buenas prácticas en el proceso de adquisición de talento, (b) conocer cómo se desarrolla el proceso de planeación, (c) identificar cuál o cuáles son los subprocesos que se consideran para el proceso de reclutamiento, dentro del proceso de adquisición de talento, y (d) identificar que subprocesos se realizan en el proceso de selección y socialización.

La metodología más apropiada para responder a las preguntas de investigación es el estudio del caso, la misma que Yin (2003), citado por Avolio (2016), estableció como metodología de estudio del caso, que es una investigación práctica que investiga un fenómeno presente dentro de su contenido actual y cuando se busca conectar los hechos con el tema o estudio abordado. Los estudios del caso son investigaciones que se basan en acontecimientos, experiencias, situaciones de una o varias personas (Niño, 2011). Además, el estudio del caso es una estrategia apropiada para la investigación, ya que permite investigar a fondo las réplicas o respuestas de gerentes y jefes, con el objeto de conocer información valiosa y específica del proceso de adquisición de talento en las empresas que comercializan bebidas no alcohólicas.

3.2 Consentimiento Informado

El consentimiento informado es una de las herramientas más importantes para la obtención de la información, en el que se detallan las condiciones de la entrevista. El formato fue aplicado a gerentes y jefes de Recursos Humanos de las tres empresas peruanas, los mismos que otorgaron el permiso para la grabación de la entrevista. Esta reunión se realizó en la ciudad de Lima y en el mes de mayo del presente año. Para las entrevistas, se utilizó el formato de consentimiento informado, para así obtener el permiso de los entrevistados, así

como para la grabación de dicha entrevista. El documento se obtuvo antes de realizar la entrevista y se consigna en el Apéndice C de esta investigación.

3.3 Participantes de la Investigación

La población objetivo de estudio fueron gerentes y jefes con experiencia laboral en el proceso de adquisición de talento de empresas del sector de Bebidas No Alcohólicas en nuestro país. El tipo de muestra del estudio realizado es no probabilística, y los criterios que se utilizaron para la recolección de la muestra fueron empresas líderes del sector de Bebidas No Alcohólicas, para lo cual se seleccionaron tres empresas que comercializan este tipo de bebidas, cuya participación de mercado es aproximadamente 87% según Top Online (2018). La muestra para este tipo de estudio estuvo constituida por tres gerentes o jefes de capital humano, y se obtuvo mediante la herramienta de entrevista semiestructurada, que se basa en una guía de preguntas y en la que el entrevistador tiene la autonomía de realizar preguntas agregadas para encontrar ideas y así obtener mayores datos en relación a la investigación (Hernández et al., 2014), para lo cual se utilizó un protocolo y una guía de preguntas, quedando como evidencia de las entrevistas las grabaciones de audio, lo cual ha permitido hacer un análisis cualitativo equivalente. El método de estudios de caso empleado en esta investigación sirve para explorar a la población objetivo con la finalidad de conocer e identificar las buenas prácticas en la adquisición de talento en empresas del sector.

Los criterios de inclusión de la muestra refieren a gerentes o jefes en el área de adquisición de talento de las empresas analizadas y con experiencia, mientras que los criterios de exclusión de la muestra refieren que las empresas del sector de Bebidas No Alcohólicas no contarán con procesos de adquisición de talento dentro de su organización.

3.4 Confidencialidad

La confidencialidad de la información obtenida al aplicar la herramienta de estudio está basada en el documento de consentimiento informado firmado por los entrevistados y en

el que se detalla su participación para abordar temas confidenciales que podrán utilizarse a lo largo de la investigación.

3.5 Instrumentos de Medición o Métodos para Recopilar Datos

El tipo de recolección de datos es la entrevista de tipo semiestructurada (Hernández et al., 2014). La entrevista en profundidad es una práctica para obtener información, mediante un dialogo profesional con una o varias personas, es un intercambio de ideas, conceptos o experiencias que puede influir entre el entrevistado y el entrevistador (Ruiz, 2012). La herramienta se desarrolló con base en los siguientes temas: buenas prácticas en el proceso de adquisición de talento (proceso de planeación, reclutamiento, selección y socialización) en el sector de Bebidas No Alcohólicas. Posteriormente, se realizó la validación de la herramienta con profesores de CENTRUM y con expertos que trabajan en el área de Capital Humano, como expresión de la “validez de expertos”, referida al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas” (Hernández et al., 2014) y luego se procedió a realizar una prueba en una empresa del sector. Una vez validada la entrevista, se continuó con las entrevistas a los gerentes y jefes de las empresas seleccionadas.

La elección del instrumento tuvo como propósito vincular los resultados obtenidos con la revisión de la literatura que se detalla en el capítulo anterior, y conocer los procesos y prácticas que actualmente realizan las empresas, para luego poder identificar cuáles son las buenas prácticas en el proceso de adquisición de talento.

Las técnicas e instrumentos empleados son los siguientes:

- Entrevista semiestructurada: se aplicó una entrevista semiestructurada a cada gerente o jefe de las empresas seleccionadas, según la guía de entrevista elaborada y que se consigna en el Apéndice A.

- Observación del área asignada para la entrevista: se realizó la observación del área de la entrevista asignada por los entrevistados en el tiempo disponible del directivo. Todas se realizaron en sus centros laborales.
- Revisión documental: se hizo la revisión del instrumento elaborado.

3.6 Análisis e Interpretación de Datos

En el enfoque cualitativo, el proceso de interpretación es el de encontrar información destacada, útil y precisa. El análisis de datos es el proceso de establecer, organizar y dilucidar la información encontrada (Marshall & Rossman, 1999, citado por Avolio, 2016). No es posible contar con una forma concreta para efectuar un análisis individual de los casos, por lo tanto, es necesario detallar minuciosamente lo encontrado en cada caso para así obtener hechos comunes o coincidentes (Eisenhardt, 1989, citado por Avolio, 2016). Para el análisis individual y cualitativo de los casos, se ingresó las transcripciones de las entrevistas en el *software* Atlas.ti, el cual facilito el análisis de información cualitativa ya que cuenta con varias herramientas ventajosas para explorar los fenómenos complicados y recónditos en la información cualitativa (Avolio, 2016). Luego se procedió a la clasificación de la información, siendo estos símbolos o códigos marcas para determinar elementos que den un significado a la información recogida (Miles & Huberman, 1994, p. 56, citado por Avolio, 2016) y constituyen la representación formal del pensamiento analítico. Luego de analizar caso por caso, se procedió con el análisis transversal de los casos de acuerdo con las formas y procedimientos establecidos por Miles y Huberman (1994), conforme así lo señala Beatrice Avolio (2016). Los casos han sido analizados de la siguiente forma: (a) se han definido dimensiones de acuerdo con las preguntas de la investigación, tales como identificar las buenas prácticas del proceso de adquisición de talento en el sector de Bebidas No Alcohólicas, así como en los subprocesos de planeación, reclutamiento, selección y

socialización; y (b) se han examinado similitudes y diferencias de los casos para cada una de las categorías para tratar de identificar patrones y relaciones.

Para Hernández et al., los propósitos centrales del análisis cualitativo fueron los siguientes: (a) “explorar los datos”; (b) “imponerles una estructura” (organizándolos en unidades y categorías); (c) “describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones”; (d) “descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones” presentes en los datos; (e) “comprender en profundidad el contexto” que rodea a los datos; (f) “reconstruir hechos e historias”; (g) “vincular los resultados con el conocimiento disponible”; y (h) “generar una teoría fundamentada en los datos” (p. 418).

3.7 Validez y Confiabilidad

El tipo de validación empleado en este estudio es exploratorio o descriptivo, en el que la prioridad es inferir eventos que no pueden ser directamente observados, y, para asegurar que las deducciones sean válidas, se ha utilizado la estrategia de igualdad de modelos, que surgen de la comparación de los casos y proveen la base para establecer las conclusiones de la investigación (Avolio, 2016). Como ya se mencionó líneas arriba, el instrumento fue validado por profesores del Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM Católica) y también con expertos del área de Capital Humano, es decir, que se produjo la validez con expertos.

La confiabilidad se define como el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes (Hernández et al., 2014). Además, cabe destacar que existen instrumentos para recabar datos que, por su naturaleza, no ameritan el cálculo de la confiabilidad, como son: “entrevistas”, “escalas de estimación”, “listas de cotejo”, “guías de observación”, “hojas de registro”, “inventarios”, y “rúbricas”, entre otros (Corral, 2009, p. 245).

3.8 Resumen del Capítulo

Este estudio es descriptivo con un enfoque cualitativo-explicativo que se ha utilizado para identificar y entender las buenas prácticas en el proceso de adquisición de talento en el sector de Bebidas No Alcohólicas; así también, cómo son sus destacadas habilidades, conocimientos y comportamientos que los distinguen dentro de su sector, y contar con el talento dentro de sus organizaciones.

Se ha utilizado el método de estudio de caso, lo que ha permitido estudiar en profundidad el proceso de adquisición de talento en tres empresas del sector con el objeto de conocer e identificar sus buenas prácticas y lo que las distingue dentro de su mercado. Este estudio se desarrolló con la participación de una población objetivo de empresas que contaban con gerentes y jefes en el sector de Bebidas No Alcohólicas y que manejaban el proceso de adquisición de talento. El instrumento utilizado fue la guía de entrevistas, con la firma del documento de consentimiento informado y compromiso de confidencialidad sobre la información y publicación de los resultados de estudio final. El tipo de muestra del presente estudio es no probabilístico o también llamado por propósito, que va de la mano con nuestro tipo de investigación; y los criterios que se utilizaron para la recolección de la muestra fueron empresas del sector de Bebidas No Alcohólicas, y las entrevistas se realizaron a gerentes y jefes del área de Capital Humano, con amplia experiencia en el sector. La muestra se obtuvo mediante la herramienta de entrevista semiestructurada con base en los temas de adquisición de talento y los subprocesos. La validación de la herramienta fue realizada por profesores del CENTRUM Católica y con expertos que trabajan en el área de Capital Humano. Para el análisis e interpretación de datos, se procedió a realizar el análisis individual de los casos, para luego pasar al análisis transversal de los mismos, y se utilizó el programa Atlas.ti para facilitar y enriquecer el análisis cualitativo. Finalmente, los resultados de los casos estudiados se han resumido y ordenado según los tópicos de la investigación; y

se ha organizado el reporte por medio del análisis transversal de los casos. La información fue codificada, categorizada y analizada utilizando la inducción analítica (Strauss & Corbin, 1998, citado por Avolio, 2016).



Capítulo IV: Presentación de las Empresas Participantes y Análisis de Resultados

En el presente capítulo, se describe la historia de las empresas analizadas, sus productos y su mercado. De igual forma se muestran los resultados comparativos de las entrevistas realizadas a los expertos en el proceso de adquisición de talento en cada una de las compañías. Según Top Online (2018), las tres empresas en mención cuentan con el 87% del mercado en bebidas no alcohólicas. Este porcentaje fue construido con base en la facturación de 2016 presentada en el archivo antes mencionado y la participación de mercado (SMV, 2018b, 2018f), en la que este último informa acerca del *mix* de sus bebidas alcohólicas y no alcohólicas. En la Figura 15, se puede observar que la empresa Arca Continental Lindley participa con el 58% del mercado, mientras que Backus ABInBev (2018) participa con 9%, y el Grupo Aje participa con el 20%. A continuación, se detalla el perfil de cada una de ellas en las Tablas 3, 4, y 5, respectivamente.

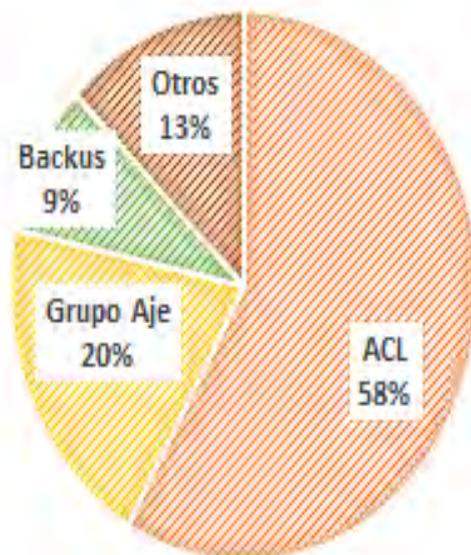


Figura 15. Participación de mercado de bebidas no alcohólicas a nivel Perú.

4.1 Perfil y Características de las Empresas Analizadas

A continuación, se detalla el perfil de las empresas investigadas en las Tablas 3, 4 y 5.

Tabla 3

Perfil de la Empresa Arca Continental Lindley

Razón social	Corporación Lindley S. A. Denominada Arca Continental Lindley
RUC	20101024645
Fecha de fundado	Agosto 1960
CIU	D1554 – Elaboración de bebidas no alcohólicas, aguas minerales
Marcas principales	Inca Kola, Coca-Cola, Fanta, Sprite, San Luis, Powerade, Frugos, Aquarius.
Casa matriz	Grupo Arca Continental Lindley
Gerente general	Juan Félix Alba
No. de trabajadores 2017	3,462
Ingreso anual neto (S/.) año 2016	2,499 millones
Ingreso anual neto (S/.) año 2015	2,330 millones
Ingreso anual neto (S/.) año 2014	2,228 millones
No plantas en Perú	8 plantas de producción: en Lima (Pucusana, Callao, Zárate y Huacho), Trujillo, Arequipa, Cusco e Iquitos

Nota. Tomado de Ipsos-Directorio de Instituciones, Medios y Empresas (DIME), 2018; y Top Online, 2018.

Tabla 4

Perfil de la Empresa Backus ABInBev

Razón social	Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. A.
RUC	20101024645
Fecha de fundado	Enero de 1879
CIU	D1553-Elaboración de bebidas malteadas y de malta
Marcas principales	Cristal, Pilsen, Guaraná, San Mateo
Casa matriz	Grupo SAB Miller
Gerente general	Rafael Esteban Álvarez Escobar
No. de trabajadores 2017	3,462
Ingreso anual neto (S/.) año 2016	4,065 millones
Ingreso anual neto (S/.) año 2015	3,947 millones
Ingreso anual neto (S/.) año 2014	3,700 millones
No plantas en Perú	7 plantas de producción: en Lima (Ate, Ñaña y Huarochiri), Lambayeque, Arequipa, Cusco y Pucallpa.

Nota. Tomado de Ipsos-DIME, 2018; Top Online, 2018.

Tabla 5

Perfil de la Empresa Ajeper

Razón social	Ajeper S. A. Denominada AJE
RUC	20331061655
Fecha de fundado	Enero 1997
CIU	D1554-Elaboración de bebidas no alcohólicas, aguas minerales
Marcas principales	Big Cola, Cielo, Cifrut, Pulp, Sporade
Casa matriz	Grupo AJEPER-Perú
Gerente general	Cristiano Sampaio Olivera
No. de trabajadores 2017	2,500
Ingreso anual neto (S/.) año 2016	892 millones
Ingreso anual neto (S/.) año 2015	593 millones
Ingreso anual neto (S/.) año 2014	633 millones
No plantas en Perú	8 plantas de producción en el país

Nota. Tomado de Ipsos-DIME, 2018; Top Online, 2018.

4.1.1 Empresa Arca Continental Lindley

Historia. La historia de la empresa Lindley inicia en el Perú cuando, en 1910, los esposos británicos José R. Lindley y Martha Stoppanie de Lindley fundan la fábrica de agua gasificada Santa Rosa en el distrito del Rímac. La producción del jarabe de las gaseosas estaba a cargo de doña Martha y sus hijas, mientras que el llenado y lavado de las botellas al igual que la distribución estaban a cargo de los hijos varones y de don José Lindley. Las marcas que comercializaban eran: (a) Primola, (b) Soda Water, (c) Champagne Kola, (d) Hopale, (e) Kola Rosada, y (f) Ginger Ale, entre otras. En 1928, don José R. Lindley decide pasar el negocio a su hijo José, el mayor de los ocho hermanos, y pasar la compañía a sociedad anónima, repartir el 70% de las acciones de su empresa a sus hijos, y quedarse con el 30% hasta 1932, año en que fallece. El primogénito de la familia británica José Lindley Stoppanie asume la dirección de la empresa y, apoyándose en sus conocimientos técnicos y de producción, adquiere una máquina semiautomática que mejora la productividad al pasar de embotellar una botella por minuto a embotellar 18 botellas en el mismo tiempo, y, en la parte de distribución, también hizo mejoras innovadoras, pero la más importante fue en 1934, cuando crea una gaseosa amarilla que lanza al mercado en 1935 como Inca Kola, aunque, lamentablemente, al año fallece (Corvera et al., 2012; Arca Continental Lindley, 2018).

Tras el deceso de José hijo y sus otros hermanos, se lleva a cabo una asamblea familiar donde deciden que Don Isaac sería el nuevo líder. En 1950 logra la expansión de Inca Kola a nivel nacional a través de franquicias. Comienza a trabajar muy de la mano con su único hijo Johnny quien adquirió mucha experiencia y al obtener su primer cargo implementó su estrategia de asociar la Inca Kola a la comida peruana con el eslogan “Inca Kola, la bebida de sabor nacional”. Además, fue el creador de “La hora Inca Kola”. En 1959 fue socio fundador de Panamericana Televisión y creador de RPP, hasta 1991 año en el que vende su participación a Delgado Parker. A la muerte de Don Isaac lo sucede su hijo Johnny

Lindley Taboada (Corvera et al., 2012; Arca Continental Lindley, 2018).

En 1997, la empresa Lindley inicia negociaciones con The Coca-Cola Company, ante su propuesta de integrarlos a su sistema embotellador. Se concreta en 1999 al llegar al acuerdo en el que Lindley cedería la gestión de sus marcas y concentrado, para enfocarse en el rol de embotellador, operador y comercializador, compartiendo así parte del territorio peruano con la Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA), que hasta ese entonces había sido el embotellador exclusivo para las marcas de The Coca-Cola Company. En el año 2004, la empresa Lindley adquiere la embotelladora ELSA por US\$ 129.9 millones convirtiéndose en el único embotellador de las principales marcas de gaseosas del país: Coca-Cola e Inca Kola, entre otras. En el año 2015, Lindley integró sus operaciones con la empresa mexicana Arca Continental, la segunda embotelladora más grande de The Coca-Cola Company en América Latina y una de las más importantes a nivel mundial. Esta empresa mexicana, que cuenta con 92 años en el mercado, opera en cinco países incluido su país natal (Corvera et al., 2012; Arca Continental Lindley, 2018).

Productos. Arca Continental Lindley divide sus productos en siete categorías: (a) gaseosas con las marcas Coca-Cola, Inca Kola, Fanta, Sprite, las mismas que ahora también se pueden disfrutar sin azúcar, y también cuenta con Schweppes, Crush y Bimbo, de las cuales esta última marca solo la distribuye en provincia, y se incluye en una categoría que representa el 71% de las ventas; (b) aguas con la marca San Luis, que es la segunda categoría más importante al representar el 21.6% de las ventas; (c) jugos y néctares con la marca Frugos del Valle, con un peso de venta de 3.9%; (d) aguas saborizadas con las marcas San Luis y Aquarius, con un peso de venta del 1.8%; (e) isotónicas con la marca Powerade y Powerade Zero, con un peso de venta de 1.8%; (f) energéticos con la marca Monster; y (g) téis con la marca Fuze Tea, y estas dos últimas categorías con menos del 1% de las ventas (SMV, 2018c).

Competidores. Según Arca Continental (2017), los principales competidores son: (a) Ajeper, (b) The Central America Bottling Corporation (CBC) como embotellador del portafolio de Pepsico, y (c) Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston con las categorías de gaseosa y agua (SMV, 2018c).

Mercado. Según la SMV (2018c): —la compañía mantiene el liderazgo del mercado con una participación en valor en promedio del 58.1% de la industria, y en bebidas gaseosas de 74.0%” (p. 10).

4.1.2 Empresa Backus & Johnston S.A.A. del Grupo ABInBev

Historia. La historia de la empresa Backus inicia en 1876 en el distrito del Rímac cuando dos estadounidenses, Jacobo Backus y Howard Johnston, inauguran la fábrica de hielo con el nombre de “Fábrica de Hielo Sudamericana”. Tres años más tarde, ingresa al sector cervecero cambiando la razón social a “Cervecería y Fábrica de Hielo Backus y Johnston”, y, en 1889, la empresa es vendida a inversionistas ingleses pasando a ser “Backus & Johnston Brewery Company Ltd.”, mientras que, en 1922, ante un competidor tan fuerte como Pilsen Callao, crean la marca Cristal, con lo que logran ganar una importante participación en el mercado. En la década de 1950, una restricción del gobierno inglés hacia los inversionistas hace que en 1954 vendan la empresa a unos inversionistas peruanos liderados por Ricardo Bentín y que cambiaron una vez más el nombre de la empresa a “Backus & Johnston Brewery del Perú S.A.” (Castro, Carranza, & El Comercio, 2011; Backus ABInBev, 2018).

En 1970, incursionan en la categoría de gaseosas con Guaraná Backus y, en 1979, fallece Ricardo Bentín, tomando la posta en la presidencia del directorio su hermano Luis Bentín. En 1985, la marca Cristal logró una participación de 49% frente a Pilsen Callao, que disminuyó a 37% e inició una guerra publicitaria. En 1990, la Compañía Nacional de Cerveza (CNC) tuvo un incidente en la producción de Pilsen Callao afectando su sabor, lo que,

sumado al ingreso de las marcas Cusqueña y Arequipeña al mercado, conllevó a la venta de dicha empresa en 1994, la cual fue adquirida por Backus. Ese mismo año ingresa al mercado de aguas con la marca San Mateo. En 1996, con la fusión de las empresas CNC, Cervecerías del Norte y Sociedad Cervecera de Trujillo S.A., cambia a la denominación de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. A., y, a finales de la década, ingresa al mercado de Lima la Compañía Cervecera del Sur del Perú S.A. (CERVESUR) con sus marcas Cusqueña y Arequipeña. Sin embargo, el liderazgo lo seguía teniendo Cristal, lo que obligó a CERVESUR a cambiar de estrategia: reducir precio e incrementar márgenes a los distribuidores, lo que los llevó a un problema financiero que terminó en el 2000 con la venta de la compañía al grupo Backus (Castro et al., 2011; Backus ABInBev, 2018).

En 2002, Backus pasa a ser parte de una empresa transnacional americana llamada Bavaria, y se aleja la familia Bentín de los principales puestos, con excepción de Carlos Bentín, que mantuvo su cargo en el directorio. En el año 2005, el grupo empresarial Bavaria se fusiona con SAB Miller —empresa sudafricana con sede en Londres— pasando a ser parte del segundo grupo cervecero a nivel mundial, con presencia en más de 60 países y con un portafolio de más de 170 marcas. De esta manera, Backus hace cambios en su comunicación publicitaria remarcando el posicionamiento de Cristal como la cerveza que une a los peruanos. Entre el 2008 y 2010, introduce al mercado Barena y Quara, Peroni, y Miller Genuine Draft. En el año 2016, la cervecera multinacional belga Anheuser-Busch InBev (ABInBev) adquiere SAB Miller por US\$ 107,670 millones. ABInBev tiene 778 años fabricando cervezas y actualmente opera en cincuenta países (Castro et al., 2011; Backus ABInBev, 2018).

Productos. Backus divide sus productos en cuatro categorías: (a) cerveza con las marcas Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña, Backus Ice, Pisen Trujillo, Arequipeña, San Juan,

Fiesta Real, y Abraxas, que representan el 91.5% de las ventas; (b) gaseosa con la marca Guaraná Backus, que representa el 4% de las ventas; (c) aguas con las marcas San Mateo, Viva Backus y Agua Tónica Backus, que representan el 3.8%; y, finalmente, (d) maltas con la marca Maltin Power, que representa el 0.7% (SMV, 2018e).

Competidores. Los principales competidores en la categoría de gaseosas y aguas son Arca Continental Lindley, y The Central America Bottling Corporation (CBC) como embotellador del portafolio de Pepsico y Ajeper. En la categoría de bebidas alcohólicas, su competidor directo son las cervezas Artesanales (SMV, 2018e).

Mercado. Backus cuenta con siete plantas en el Perú y cuenta con una participación de aproximadamente del 6% en las categorías de bebidas no alcohólicas, ya que, en la categoría de bebidas alcohólicas, casi es el líder indiscutible (SMV, 2018e).

4.1.3 Empresa Ajeper

Historia. La historia de Ajeper inicia en la provincia de Huamanga, ubicada en el departamento de Ayacucho, cuando en 1985 los esposos Jorge Añaños Jerí (ingeniero agrónomo) y Tania Alcázar Serna (ingeniera química) se ven en la necesidad de cambiar el rubro de ventas de sándwiches, debido a la poca demanda que este tenía ante la llegada del terrorismo a la ciudad, lo que obligaba a la población que vivía atemorizada a no salir por las noches, llevándolos a replantear su negocio y a dedicarse a la distribución de cerveza y gaseosa, la cual también se vio afectada por los ataques terroristas. Sin embargo, ellos pudieron observar que, ante la cultura de la población de celebrar sus fiestas patronales, la demanda de estas bebidas era alta y no siempre podía ser cubierta debido al inestable acceso que tenían las distribuidoras que llegaban de otras ciudades. Asimismo, notaron que la elaboración de las gaseosas artesanales no era tan difícil y que, con sus conocimientos profesionales, podían incluso elaborar gaseosas con mayor calidad que la que había en ese entonces (Corvera et al., 2012; AJE, 2018).

Fue así como, en 1986, el matrimonio Añaños-Alcázar se asocia con Eduardo Añaños y Mirtha Jerí, padres de Jorge Añaños, para iniciar la empresa familiar en el rubro de gaseosas, lo que da mayor enfoque a investigar los gustos de la población, y llegan en 1988 a instalar su primera planta de gaseosas en la casa de sus padres, con un capital de US\$ 30,000 más las utilidades del negocio de distribución. El 23 de junio de ese año, lanzan su primera botella con la marca Kola Real de sabor naranja, y ya para ese entonces contaban con el apoyo de sus cinco hermanos: (a) Ángel, (b) Arturo, (c) Carlos, (d) Vicky, y (e) Álvaro. Posteriormente, sacaron otros sabores como: (a) cola, (b) fresa, (c) limón, y (d) cola amarilla, y llegan a tener once variedades. La marca Kola Real tuvo mucha acogida logrando en los años noventa contar con una participación de mercado del 60% en Andahuaylas y luego en Abancay (Corvera et al., 2012; AJE, 2018).

En el año 1991, por mutuo acuerdo, dividen el negocio familiar en dos empresas: por un lado, Industrias San Miguel (ISM), que sería manejada por el hermano mayor Jorge Añaños y esposa; y, por otro lado, Ajeper, que estaría conformado por los otros cinco hermanos y que dan el nombre de AJE por las iniciales de los apellidos de sus padres Añaños y Jerí. La división constaba en que ISM manejaría la zona Sur del Perú; y el Grupo AJE, la zona norte, y de igual forma procedieron con las marcas que manejaban en ese entonces. En 1996, la cervecera Backus les exhorta a utilizar sus envases para envasar las gaseosas, lo que obliga a las dos empresas a crear un nuevo envase para sus productos, y genera en los consumidores una imagen de mayor calidad (Corvera et al., 2012; AJE, 2018).

El Grupo Aje, a diferencia de ISM, aceleró su expansión dentro del país y fuera de este apalancado en su estrategia que le generaba mayor liquidez: penetrar en mercados que contarán con beneficios tributarios, que sean zonas emergentes y cuenten con un buen clima. Según indicó Perú Retail (2015), Ajeper —es una de las empresas multinacionales de bebidas más grandes, con presencia en más de 20 países de Latinoamérica, Asia y África. Los

productos de AJE también se exportan y se distribuyen en Camboya, Malasia, Myanmar y Laos” (párr. 14).

Productos. Ajeper divide sus productos en siete categorías: (a) gaseosas con la marca BIG, (b) aguas con la marca Cielo, (c) jugos con la marca Pulp, (d) refrescos con la marca Cifrut, (e) isotónicas con la marca Sporade, (f) energéticos con la marca Volt, y (g) tés con la marca Coal Tea (AJE, 2018).

Competidores. Los principales competidores que tiene en el Perú son las empresas: (a) Arca Continental Lindley, (b) The Central America Bottling Corporation (CBC) como embotellador del portafolio de Pepsico, y (c) Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston con las categorías de gaseosa y agua (SMV, 2018c).

Mercado. Según Corvera et al. (2012), Ajeper tiene 23 plantas de embotellado, de las cuales ocho están en Perú, además de siete plantas de inyección, con lo cual vende 3,000 millones de litros de bebidas por año.

4.1.4 Reconocimientos de las empresas analizadas

En la Tabla 6, se muestran los reconocimientos que han obtenido las tres empresas analizadas entre los años 2017, 2016 y 2015, las cuales impactan en la marca empleadora, y, asimismo, algunos de estos premios muestran la innovación y desarrollo de programas para bienestar de sus trabajadores y comunidad.

4.2 Análisis e Interpretación de Datos

En la siguiente etapa de la investigación, se analizarán las entrevistas realizadas a dos gerentes de Capital Humano, ambos colaboradores de Arca Continental Lindley S.A., asimismo, al jefe de Capital Humano de Ajeper S.A. y, finalmente, a dos jefes de Capital Humano de Backus ABInbev. Con las respuestas de todos ellos, se identificaron las buenas prácticas de adquisición de talento en cada una de las empresas, así mismo, se realizó un análisis transversal de los casos con el objetivo de encontrar similitudes, así como diferencias

y características de las compañías, e identificar las mejores prácticas en cada una de ellas, usando de guía nuestro formulario de preguntas: —**Benas Prácticas en el Proceso de Adquisición de Talento**—. En la Tabla 7, se presentan el perfil de los entrevistados.

Tabla 6

Reconocimientos Otorgados a las Empresas Analizadas

Empresa	Reconocimiento	ACLindley	Backus	Ajeper
Merco Talento, 2017	Mejor empresa para trabajar en Perú	Décimo puesto	Primer puesto	Septuagésimo segundo puesto
Merco Talento, 2016	Mejor empresa para trabajar en Perú	Décimo puesto	Primer puesto	Sexagésimo cuarto puesto
Merco Talento, 2015	Mejor empresa para trabajar en Perú	Décimo sexto puesto	Primer puesto	Cuadragésimo noveno puesto
Asociación de Buenos Empleadores (ABE), 2016		Gran Premio ABE Mejor Programa de Capacitación en Dirección de Personas Mejor Programa de Inducción Mejor Programa de Ambiente de Trabajo Seguro e Higiénico Mejor Programa de Sucesión	No se encontró información.	No se encontró información.
Asociación de Buenos Empleadores (ABE), 2015		Mejor Programa de Flexibilidad Laboral Mejor Programa de Compensaciones		
Distintivo ESR		2017 y 2016	2017 y 2016	no se encontró información
Mejores Prácticas RSE	Cuidado y Preservación del Medio Ambiente Promoción y Consumo Responsable	No se encontró información.	Sembrando y cosechando agua a más de 3,000 msnm Cliente Incognito	no se encontró información

Nota. Tomado de Merco, 2018; Asociación de Buenos Empleadores (ABE), 2016; Perú 2021, 2018; Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), 2018.

Tabla 7

Perfil de los Entrevistados

	Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
N.º de entrevistados	02	02	01
Genero del entrevistado	Ambos masculino	Ambas femenino	Femenino
Edad	34-40	26-36	30
Grado de instrucción	Ambos con maestría	Ambas con maestría	MBI
Cargo del entrevistado	Ambos gerente	Ambas Jefas	Gerente
Años en la empresa	1 año-4 años	2 años-10 años	Tres años

A continuación, en la Tabla 8, se muestra cuáles son las buenas prácticas en el sector de bebidas no alcohólicas, así mismo, se detalla un resumen de las prácticas identificadas en cada etapa del proceso de Adquisición de Talento de las tres empresas analizadas.

Tabla 8

Prácticas Identificadas en la Entrevista por cada una de las Empresas, en el Proceso de Adquisición de Talento

Sub – Proceso	Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
Planeamiento			
Programas de Planeamiento	People Planing (dos veces por año/agosto y septiembre)	Blooping-Estructura Global (una vez al año)	Cada cinco años, presenta variantes de coyuntura, económicas y de costo
Reclutamiento y Selección			
Competencias Core	Orientación a resultados, inconformismo constructivo, trabajo en equipo, espíritu de equipo, productividad con excelencia, liderazgo visionario	Ambición, pasión y ser Directos.	Flexibilidad, toma de decisiones rápidas, trabajo en equipo, pasión, energía, agudeza en los negocios-visión, compromiso
Programa de Selección Interna	Programas Talent Management Review (TMR)	People Excellence Program (PEP)	Programa Crece con Nosotros
Herramientas de Selección	Herramientas psicométricas, entrevistas, assessment, prueba, success.	Herramientas Psicométricas Entrevistas, assessment Prueba de <i>fit</i> cultural	Herramientas psicométricas, entrevistas, assessment, Pycowin, big five, costick, metodología del disc 23 días
Tiempo Reclutamiento y Selección	30 días	30 días	
Programas de Trainee	Global Management Trainee GMT	Global Management Trainee GMT	Executive trainee
Marca Empleadora	Saborea el Éxito, Happy Mami, Flex Time, Life Balance	Beneficios dos semanas a los nuevos papás y 119 días a las mamás toolkit de gestión de marca empleadora	Visitas a universidades, ferias laborales Fortalecimiento de marca en redes sociales
Socialización			
Tiempo de Inducción	Un mes	Un mes /seis meses	Seis meses

4.2.1 Planeación

Criterios para definir la cobertura de vacantes. Se identifica que las tres empresas planifican con anticipación las vacantes que van a requerir en base a la necesidad, presupuesto y estrategia planteada para el siguiente periodo. En el caso de Lindley y Backus la planificación es anual, mientras que en Ajeper es cada cinco años. La planificación en la empresa Lindley se hace a través de una plantilla ya definida a través de un proceso llamado “People Planing”, en el caso de Backus se siguen los lineamientos globales, donde se definen las estructuras requeridas a este proceso se le denomina “Blooping”, finalmente en el caso de Ajeper la planificación se adecua a la necesidad y a la coyuntura del país. Dessler (2015) mencionó los siguientes cuatro aspectos de relevancia para cubrir una vacante: (a) revisión del plan de negocios de la organización y los datos de la fuerza laboral que determinan el número de la plantilla laboral y las habilidades que deben tener; (b) identificación de brechas entre la fuerza laboral de la organización versus sus similares, así como las proyecciones del mercado laboral; (c) desarrollo de un plan estratégico y mapa de la fuerza laboral para cubrir las brechas del personal; y (d) ejecución y medida del plan de fuerza laboral (ver Figura 16).

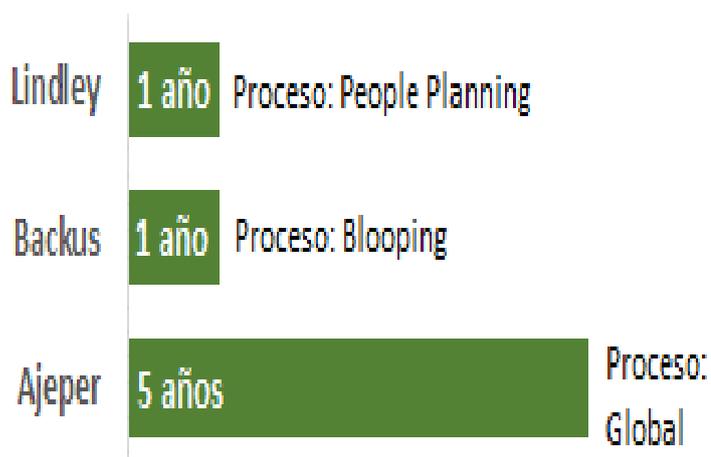


Figura 16. Resumen del análisis de la comparación de criterios que definen las vacantes a cubrir en el año, en las tres empresas entrevistadas.
Adaptado de la tabla B! del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: nosotros tenemos el Proceso de People Planning (PP) que se realiza en agosto y setiembre de cada año para el año siguiente, es un proceso compartido entre compensaciones y nosotros.

Backus: nosotros trabajamos en base al diseño de organización. Diseñamos las estructuras y le llamamos blooping, son como mapas de cómo se debe ver la estructura. Este blooping o planeación normalmente se revisa una vez al año con el presupuesto.

Aje: lo hacemos cada cinco años obviamente en cada país es diferente, va a depender del país, de la coyuntura, de la situación económica de que es lo que necesita el país, pero algo que es importante saber es que aquí en Aje se contrata a una persona que hace una tarea y en otra empresa esas tareas lo hacen 10 personas.

Contratación nueva a través de un headhunter a pesar de haber previsto las posiciones a cubrir. Todos los entrevistados respondieron que la compañía no tiene la política de trabajar con *head hunter* básicamente por dos motivos: (a) por un tema de costos y ahorro, y (b) por que promueven el desarrollo interno. Así mismo, se identificó que las tres empresas tienen el enfoque de desarrollar talento, promoverlo y mantenerlo en sus empresas, y, de esta manera logran ahorros en tiempo y costo debido a que la curva de aprendizaje del empleado interno que cubre la nueva vacante se reduce. Estos movimientos internos fortalecen la marca empleadora al motivar el esfuerzo, la dedicación y el compromiso del colaborador (ver Figura 17).

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados

Lindley: normalmente no trabajamos con headhunter es más costoso y promovemos el desarrollo interno.

Backus: normalmente no trabajamos con headhunter, todo es interno, tenemos solamente alianzas con universidades e institutos técnicos. Y posteamos nuestros

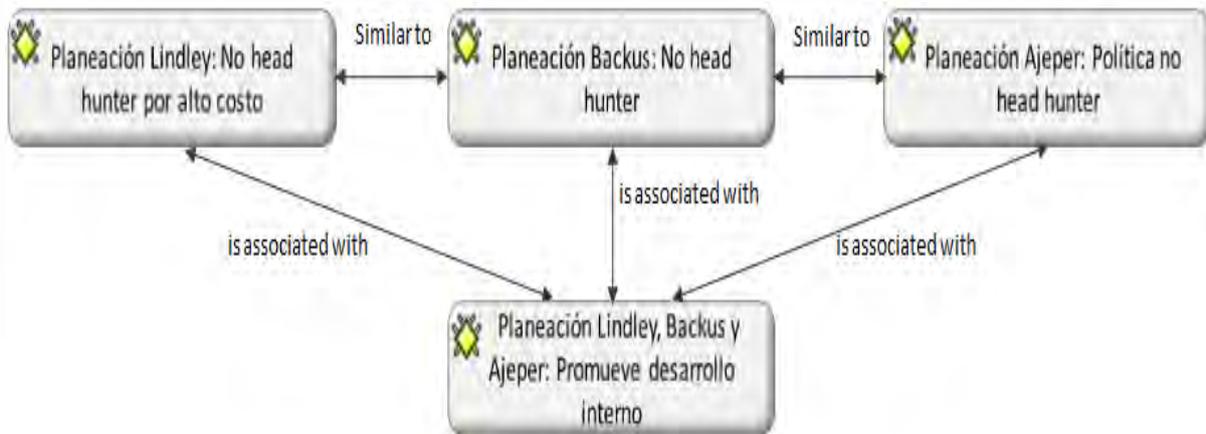


Figura 17. Resumen del análisis de la comparación de justificación de contratación de una nueva posición a través de un headhunter entre las tres empresas entrevistadas.

Adaptado de la Tabla B2 del Apéndice B.

requerimientos a través de sus plataformas.

Aje: no contratamos, somos una empresa low cost, política cero en headhunter. Nos basamos 100% en reclutamiento y contratación interna.

4.2.2 Reclutamiento y selección

Elaboración de la descripción o perfil del puesto. Se identifica que las tres empresas dentro de sus procesos ya cuentan con un perfil definido basado en un lineamiento regional como global. En el caso de Backus se observa que adicional a todos los requisitos buscan cualidades que encajen con su cultura y valores. Asimismo, bajo el enfoque de la adquisición de talento, la definición del puesto está basada en la necesidad del negocio y va más allá de una descripción del perfil. Los entrevistados indican que el candidato que cuenta con una educación adecuada, experiencia adecuada y, además, una personalidad compatible con la cultura de la organización es un buen candidato. Tener acceso a candidatos cualificados es esencial para el éxito de cualquier trabajo de contratación (Harvard Business School, 2003) (ver Figura 18).

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: nosotros ya contamos con un formato establecido, que se va actualizando de manera continua en base a las necesidades generadas por el crecimiento de la empresa solo

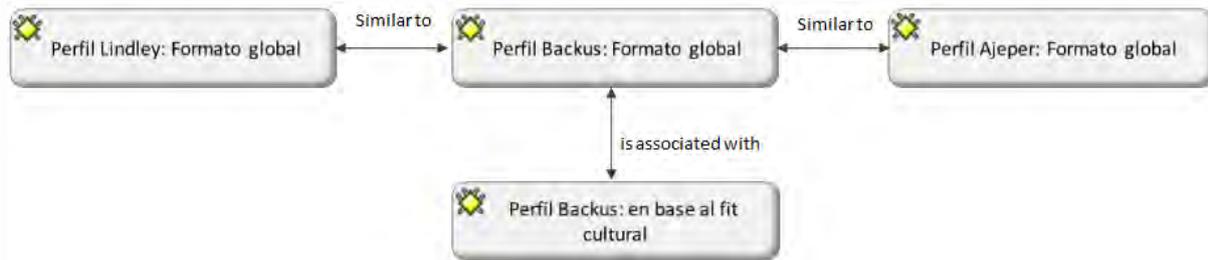


Figura 18. Resumen del análisis de la comparación de la elaboración de la descripción o perfil del puesto entre las tres empresas entrevistadas.

Adaptado de la Tabla B3 del Apéndice B.

creamos un nuevo perfil cuando el puesto es nuevo en la empresa. Hoy nos encontramos homologando los perfiles con la central en México.

Backus: tenemos un formato global, está compuesto por la misión del puesto, funciones, perfil y competencias, son como las cuatro grandes estructuras del perfil, entonces las levantamos localmente y las saneamos con la región porque deberíamos tener perfiles muy similares a nivel regional.

Aje: tenemos un formato establecido pero las cosas que buscamos son las funciones competencias, ¿cuál es el perfil que queremos?, egresado, bachiller maestría. Tenemos un formato a nivel global, está desplegado bajo lineamientos de una política estricta de todo el proceso de selección que involucra medición de kpis.

Competencias core de la empresa. Los entrevistados responden que las competencias core son utilizadas como un método de guía durante el proceso de adquisición de talento, actúan como un primer filtro, luego se vuelve parte de la evaluación de desempeño que realizan las tres empresas. En el caso de Arca Continental y Ajeper, están enfocadas en competencias gerenciales e individuales de acuerdo con la distribución de competencias de Chiavenato (2009). En el caso de Backus, se observa interés en aquellas personas que pueden no ser excepcionales académicamente, pero demuestran una cultura arraigada profundamente en sus valores, y eso los convierte en candidatos perfectos para formar parte de esta compañía (Chiavenato, 2009) (ver Figura 19).

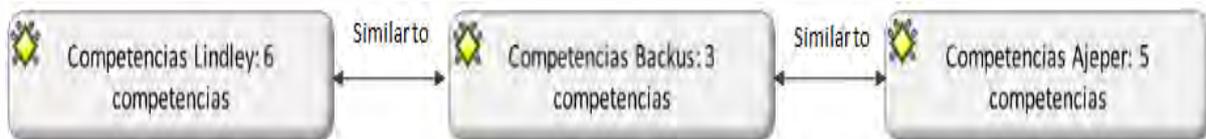


Figura 19. Resumen del análisis de la comparación de las competencias core de las tres empresas entrevistadas.

Adaptado de la Tabla B4 del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: estas competencias están en el sistema de desempeño y son: orientación a resultados, inconformismo constructivo, trabajo en equipo, espíritu de equipo, productividad con excelencia, liderazgo visionario.

Backus: nosotros tenemos tres competencias de liderazgo que deben tener todas las funciones en diferente grado de complejidad, según la línea de la que estamos hablando (Ambición, Pasión y ser Directos).

Aje: Tenemos cinco competencias que están amarradas a los valores, flexibilidad es uno de ellos, toma de decisiones de manera rápida, trabajo en equipo, pasión y energía, agudeza de negocios y visión y compromiso.

Proceso de selección. Incluye lo siguiente:

Fuentes de reclutamiento interno y externo en el proceso de selección.

Los entrevistados de las tres empresas indican que, priorizan al público interno antes que, al externo, reforzando y premiando el esfuerzo de los colaboradores, siguiendo políticas internas para desarrollarlos dentro de la organización, para ello cuentan con programas como Talent Management Review (TMR) en Lindley, Organization Performance Review (OPR) en Backus y Crece con Nosotros en Ajeper. En cuanto a las fuentes externas, las tres empresas recurren a diversas páginas como LinkedIn —como su principal forma de reclutamiento—, luego de este, bolsas laborales, referidos, universidades y demás redes sociales entre otras. Según Alles (2006), dar prioridad a la selección interna incrementa los indicadores relacionados con la calidad e indicadores de servicio: (a) *performance* o desempeño del

empleado, (b) satisfacción de los candidatos, (c) satisfacción de los clientes internos, y d) satisfacción de los candidatos incorporados (ver Figura 20).

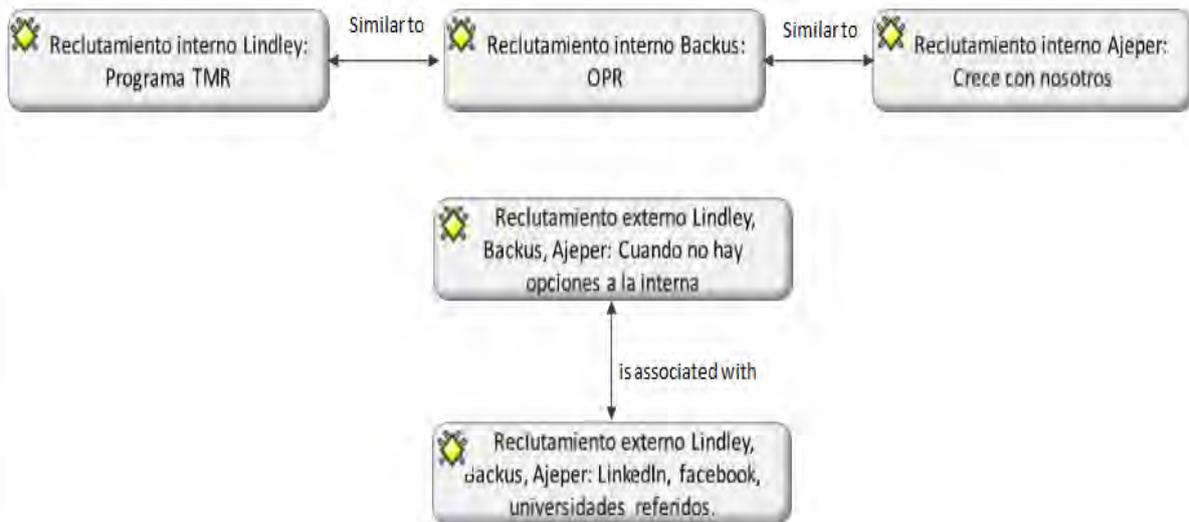


Figura 20. Resumen del análisis de la comparación del proceso de selección entre las tres empresas entrevistadas.

Adaptado de la Tabla B5 del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados

Lindley: tenemos las dos opciones. La política de la compañía primero es mirar hacia adentro por procesos de desarrollo organizacional llámese TMR (Talent managment review) es una herramienta de revisión de talento que mapea de analistas para arriba. El reclutamiento externo no siempre se recurre, cuando por la convocatoria interna no quedo nada.

Backus: nuestro flujo de reclutamiento es siempre interno, siempre que se genera una vacante por una renuncia o una promoción o traslado, nosotros lo vamos a publicar de forma interna. Ahora dependiendo del nivel de la posición también podríamos no abrirla y recurrir a nuestro pull de talentos. Nosotros tenemos una calificación anual que se llama Organization Performance Review (OPR) de acuerdo a tu performance y tu potencial tu recibes una calificación. Si internamente no se cierra, entonces vamos afuera. No abro interno y externo al mismo tiempo.

Aje: Manejamos siete días de publicación interna que se llama crece con nosotros, es un programa que hemos implementado, donde publicamos las posiciones y ofrecemos una oportunidad interna, un crecimiento para nuestra gente, aparte de eso, manejamos de manera externa en Perú, boomerang y publicaciones de las universidades de lima, etc., Pero a nivel global manejamos LinkedIn, que es nuestra mayor fuente de reclutamiento y pagamos obviamente una membresía. Ir a las universidades se maneja sólo en Perú.

Herramientas y pruebas utilizadas dentro del proceso de selección.

Los entrevistados de las tres empresas responden que, usan distintas herramientas durante su proceso de selección —desde entrevistas, entrevistas panel, *assesments*, hasta evaluaciones psicométricas—; sin embargo, para Backus una prueba determinante luego de pasar los filtros es un cuestionario de 20 preguntas que les permite identificar con mayor exactitud si el postulante cuenta con las tres competencias *core* (ambición, pasión, ser directos). En el caso de Lindley, lo realiza a través de la metodología STAR, adicionalmente se encuentran trabajando un proyecto de inteligencia artificial con modelos predictivos, la misma que será una forma más exacta de predecir los mejores perfiles para cada puesto y finalmente en el caso de Ajeper utiliza la metodología Pscowin. Por tanto, se identifica que las empresas aplican las herramientas señaladas por Chiavenato (2002) e incluso están migrando a pruebas más sofisticadas. Anderson, Herriot y Hodgkinson (2001), indicaron que la actividad de seleccionar talento debe estar dentro de la estrategia de la compañía, haciendo que esta sea una experiencia única para el candidato, en la que las pruebas o entrevistas deben estar bien planificadas y estructuradas, considerando aspectos emocionales del o los candidatos, lo cual servirá para atraer a los talentos únicos (ver Figura 21).

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados

Lindley: También aplicamos entrevistas paneles, assesment, test psicométricos. En la entrevista se utiliza una metodología, que se llama la metodología Star. Es una metodología que tiene las iniciales en inglés, y son: Decisión, Interacción, Serenidad y Cumplimiento, son

iniciales de toda una forma de hacer preguntas en la entrevista para que la persona realmente conteste con algo real.

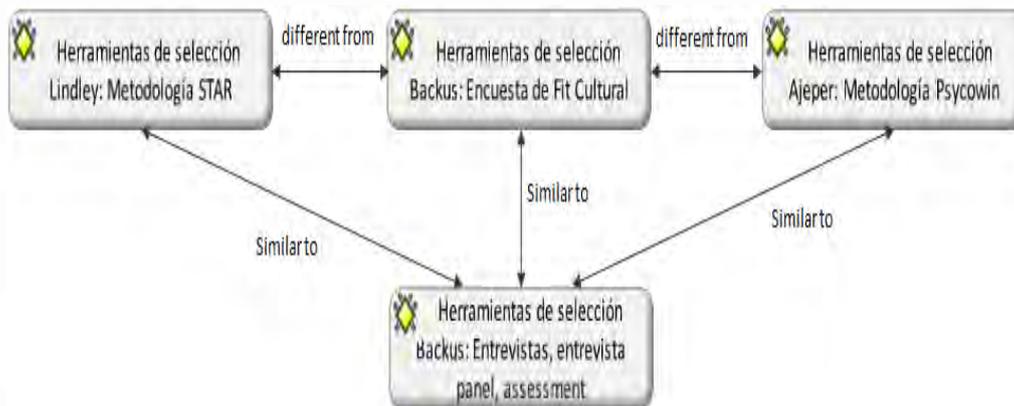


Figura 21. Resumen del análisis de la comparación de las herramientas y pruebas que utilizan dentro del proceso de selección entre las tres empresas entrevistadas.

Adaptado de la Tabla B6 del Apéndice B.

Backus: Las herramientas y pruebas que usamos son las entrevistas personales, dinámicas, estamos tomando muchos casos, Assesment. Citamos un grupo de gente, les hacemos pruebas de razonamiento lógico, como estructuran ideas, inglés. Para los programas de trainee tenemos el fit cultural, razonamiento lógico e inglés. El fit cultural son unas afirmaciones donde tu respuesta será en base a lo que va más de acuerdo con tu perfil.

Aje: son herramientas psicométricas y entrevistas por competencias, assesment, casos. Tenemos dos sistemas, dependiendo de los países, pruebas psicológicas, tenemos el psycowin es una herramienta que tiene hasta quince pruebas desde el 16 pf, el big five, el costick, tiene un montón de pruebas, el pelman.

Proceso de entrevista y toma de decisión para la contratación de un candidato. De acuerdo a las respuestas de los entrevistados de las empresas Lindley y Backus, se obtiene que tienen un proceso de entrevista similar que inicia con una encuesta virtual, seguido de una entrevista con personal de capital humano que va descartando a las personas que no cumplan los requisitos y/o características que se requiere del postulante, luego esta terna de personas pasa por una entrevista panel donde finalmente se tomará una decisión que dependiendo de la posición, quien decida la elección del candidato podría ser el jefe, gerente

o director del área involucrada; cabe resaltar que Backus indica que sus entrevistas son innovadoras y diferentes a las que normalmente se usan en las empresas del sector. En el caso de Ajeper menciona que son tres entrevistas, una con la persona de talento, otra con el gerente de gestión de talento y la última con el jefe directo. Según Chiavenato (2007), la entrevista es el método más utilizado en todas las organizaciones a pesar de ser subjetiva y poco precisa, tiene una influencia alta en la selección del candidato. La teoría indica que, para evitar sesgos, la entrevista debe estar debidamente estructurada (Werther et al., 2014). En el caso de las tres compañías, lo que ellas buscan es identificar las competencias más valoradas a través de diferentes técnicas que resultan efectivas para cada una de ellas. Ninguna de ellas menciona el tipo de entrevista o el modelo por razones de confidencialidad, pero sí indican que aplican métodos novedosos e innovadores (ver Figura 22).

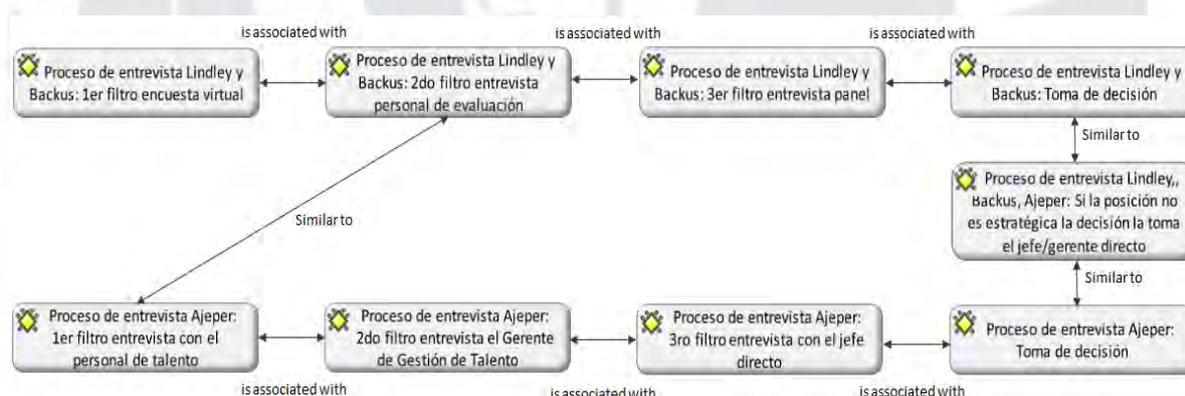


Figura 22. Resumen del análisis de la comparación del proceso de entrevista y personal que toma la decisión final para contratar a un candidato en las tres empresas entrevistadas. Adaptado de la Tabla B7 del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados

Lindley: El proceso de las entrevistas inicia con una llamada telefónica para ver si las expectativas del candidato calzan con la oferta de la compañía, luego se procede con el llenado de una encuesta virtual, luego ya con los resultados, te llaman y te hacen una entrevista personal. Después de esto van filtrando de acuerdo al cumplimiento del perfil requerido, se trabaja con una terna y con esa terna dependiendo del cargo, se realiza un assesment o una entrevista donde siempre acompaña una persona de capital humano que es

el business partner del área, el jefe o gerente del área que requiere al personal y uno o dos jefes más de las áreas asociadas y que son estratégicas para el puesto. Al final entre todos ellos, se realiza una calificación, se define y esa propuesta la presentan al director. Si el director no tiene ninguna objeción, el jefe directo será quien toma la decisión.

Backus: Primero el equipo de Reclutamiento realiza un pre filtro para ver que los requisitos y las expectativas calcen. Si la persona tiene el perfil, se pasa a entrevista con People y luego con el jefe. Quien toma la decisión es el jefe. Y Dependiendo si es un programa de trainee, es el vicepresidente de COPEC quien decide contratar. Normalmente para procesos externos, que es como el flujo más estándar el primer filtro lo hace el equipo de reclutamiento que se encuentra físicamente en México, es decir la primera entrevista es telefónica. Siempre hay una primera llamada para validar datos, carrera, casa universitaria o instituto, validar expectativas salariales, el primer filtro. El segundo filtro es evaluar competencias generales, eso lo hace el equipo de reclutamiento. Ellos nos pasan al equipo de business partner, nos envían la terna y tratamos de ponerle una nota, del 1 al 10 pon nota en base a tu revisión general de la entrevista. Y a los que más nos gustan los entrevistamos presencialmente aquí, normalmente entrevista el jefe de la posición más el business partner. Ahora para las posiciones de gerencia y no encontramos un candidato interno para asumir este puesto, si involucramos, a partir de banda 6, 5, 4, 3, a las chicas de talento que están aquí. Que hacen el mejor filtro cultural, ellas tienen que entrar si o si en la etapa de entrevistas presenciales. Si es banda 7 u 8 la podemos cerrar solo con el gerente directo.

Aje: Para entrevistas del nivel de analista, son tres entrevistas, una de talento humano, el gerente de Gestión de Talento y finalmente el jefe directo. Ellos deciden, quienes, como, cuando. A no ser que sea un puesto de gerencia, entonces lo entrevista una gerente importante de un país entonces, lo entrevista el jefe y gerente de Global de Gestión de Talento, lo entrevista el jefe de Administración y Estrategia, lo entrevista el Country

Manager y por último el concejo. En ese sentido si son como muchas entrevistas. El jefe directo toma la decisión de contrato para puestos de analistas. Pero si es una posición estratégica quienes toman la decisión son los Añños.

Programa Trainee. De acuerdo a las respuestas de los entrevistados se identifica que el programa de Trainee es un plan valorado por las tres empresas, y un objetivo a cumplir dentro de su estrategia. En Lindley y en Backus tienen el programa “*Global Management Trainee*”, que está direccionado a recién egresados de las universidades. En el caso de Ajeper está enfocado a personas con maestría y lleva el nombre de “*executive trainee*”. El objetivo de estos programas es el desarrollo de talentos para posiciones claves de la empresa, asimismo, busca fortalecer la marca empleadora, atrayendo la mirada de los jóvenes talentos hacia sus organizaciones. La teoría relaciona programas de *trainee* con el fortalecimiento de la marca empleadora, ya que los jóvenes universitarios buscan en su vida profesional innovación, liderazgo, desarrollo, seguridad y nuevas oportunidades (Atresmedia, Google, el CNI y Apple, los empleadores ideales de los universitarios españoles, 2017) (ver Figura 23).



Figura 23. Resumen del análisis de la comparación del programa trainee entre las tres empresas entrevistadas.

Adaptado de la Tabla B8 del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados

Lindley: si, el programa Trainee busca desarrollar futuros líderes. Los trainee van rotando por todas las áreas, al final se quedarán en el área donde funcionen mejor. Ellos desarrollan proyectos de desarrollo sostenibles, tienen un gerente tutor y nosotros somos el coach. Lo que encontramos en ellos es que tienen una mirada más curiosa, a través del insight generan ideas y se gestionan proyectos.

Backus: Si, es el Global Management Trainee (GMT), es el programa oficial de la compañía. Está orientado a recién egresados. Los trainee pueden venir de cualquier carrera y harán una pasantía en casi todas las áreas de la compañía, no se sabe en qué área se quedarán. Se eligen 30 trainees de la región, diez de cada país o 15, dependiendo. La selección final es en Colombia

Aje: ahora estamos viendo un programa de executive trainee, que ve el tema de voltaje, potenciales y lo que nosotros hacemos es reclutar talentos del mercado los enviamos a Egipto, los enviamos a Indonesia a Tailandia y a partir de eso es que los vamos formando para ser country managers, es gente de 30 años, para que en 5 años sean futuros country managers. Los identificamos por el LinkedIn, buscamos gente soltera o gente con capacidad de moverse.

Línea de carrera en el plan de sucesión. Con las respuestas de los entrevistados se puede observar que las tres empresas manejan un plan de sucesión a través de la identificación de los *high potential*, la misma que se realiza en la evaluación de desempeño, con el objetivo de identificar, retener y desarrollar al personal con alto talento, quienes probablemente a mediano y/o largo plazo asumirán posiciones críticas en las empresas. Werther et al. (2014), indicó que la organización sí cumple un papel protagónico, pues el aliento a la planeación de la carrera origina que los empleados se fijen metas profesionales y motivados por el logro de las mismas trabajen para alcanzarlas, y, con ello, el nivel promedio de los empleados crecerá y se genera una base de candidatos más calificada y motivada que la organización requiere para ocupar nuevos puestos (ver Figura 24).



Figura 24. Resumen del análisis de la comparación de línea de carrera en el plan de sucesión entre las tres empresas entrevistadas.

Adaptado de la Tabla B9 del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: si y se realiza a través del TMR, tiene dos inputs, potencial para ver que la persona siga creciendo el promotional tiene que ser middle high y no basic potencial. Y el fitting roll es el potencial para seguir creciendo y se cruza con el performance y tenemos el: (a) altamente efectivo, azul cumple y está por encima de 110%, (b) efectivo verde 100 a 110%, (c) parcialmente Efectivo 75 y 99% y (d) necesita mejora: por debajo del 75% necesita un plan de mejora, es la zona roja y se activa un plan de mejora individual desempeño, es una alerta.

Backus: Si tenemos un plan de sucesión, todas las posiciones de banda cinco hacia arriba tienen plan de sucesión listo para ascender ahora, listo para ascender en dos años y listo para ascender en cinco años. Es decir, la posición clave debe tener algún nombre en una de estas tres etapas, basados en la evaluación de OPR.

Aje: Si, tenemos. Nosotros manejamos una evaluación de desempeño 360, potencial y desempeño a partir de esto hacemos una inbox y sacamos los high potencial y los 7 y 8 también manejamos temas de planes de sucesión.

Proceso de identificación de alto potencial. Los entrevistados de las tres compañías indican que aplican metodologías para identificar el personal con alto potencial. En el caso de Lindley y Ajeper utilizan la metodología del mapeo del talento con la matriz “*nine box*” que mide el potencial y el desempeño de su personal. En el caso de Backus utiliza la evaluación por competencias. Estas metodologías permiten no sólo identificar al personal con alto potencial, sino también a las personas que tienen oportunidades de mejora, de tal forma que se activen planes *ad-hoc*. Sagristà (2017) mencionó que la identificación de los colaboradores con alto potencial es parte del enfoque de Adquisición de Talento, cuyo objetivo es cultivar una reserva de talento para que esta sea reemplazable según la necesidad de la organización, ya sean puestos actuales o puestos futuros que podrían requerirse según la estrategia de la empresa (ver Figura 25).

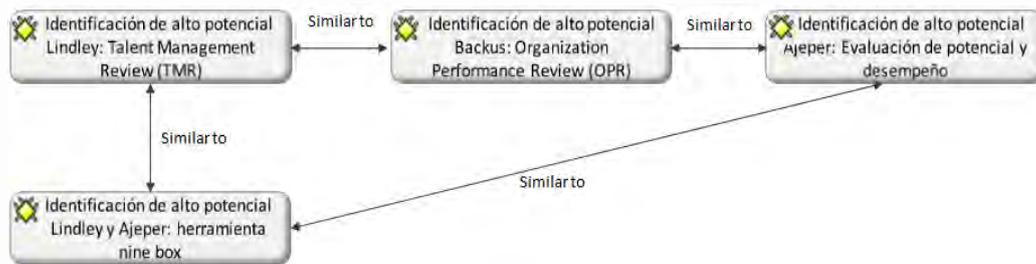


Figura 25. Resumen del análisis de la comparación de la identificación de alto potencial como parte del proceso para cubrir vacantes internas en las tres empresas entrevistadas. Adaptado de la Tabla B10 del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: Sí, nosotros le llamamos el TMR o el talent management review y es un proceso en el cuál una vez al año, y esto es para niveles de analistas, coordinadores, jefes, gerentes, directores; se hace una evaluación de si la persona a partir de determinadas características o determinados comportamientos visibles en su función 360, por parte de pares, clientes y jefe y demás, se considera que cumple con los requisitos para ser una persona calificada como de alto potencial, de mediano potencial o de potencial básico. Y eso se cruza con el desempeño de la persona que es algo que, si evalúa más el jefe directo y lo que se construye a partir de eso, es la famosa matriz Nine box que es la matriz que cruza por un eje en potencial y por otro eje el desempeño y se construyen como cuadrantes.

Backus: si es el OPR, aquí la nota que se te pone no sólo te califica desempeño, sino te califica desempeño más potencial, según nuestra estructura de notas puedes ser una persona con buen desempeño que demuestra potencial pero que tiene que ser comprobado. Puede ser una persona con buen desempeño y con potencial para crecer, pero aún no está lista, o una persona con buen desempeño y con potencial para crecer a la que tenemos que empezar a buscar una posición y esa nota te la decimos. Todos van a saber que opciones tienen en la compañía. Y si tienes muchos años la misma calificación entonces también te vamos a decir que tal vez tienes mejores opciones en otras compañías.

Aje: Tiene que ser una persona hasta 40 años, soltera, con movilidad, con alto conocimiento ser high potencial o estar en 7 y 8 en los cuadrantes de la matriz nine box, es

decir, alto potencial y alto desempeño, más que todo eso internamente y externamente los identificamos por referencias por entrevistas, por la evaluación psicológica y todo el proceso.

La marca empleadora como parte del reclutamiento. Los entrevistados indican que la marca empleadora resulta una herramienta funcional para las tres empresas, pues les permite posicionarse dentro de la mente del público objetivo —los candidatos talentosos— y diferenciarse frente a otras compañías, generando interés genuino del candidato para formar parte de la empresa. Asimismo, en las tres empresas, puede recalcarse la influencia de redes sociales, el manejo y la utilización de estos ayuda a mostrar la cultura corporativa, los programas de talento, los premios, reconocimientos y beneficios de cada empresa. Cabe resaltar que Backus es reconocida por tres años consecutivos como la mejor empresa para trabajar en el Perú y Lindley bajo el mismo periodo ocupa el décimo puesto en el mismo ranking (Merco, 2018). La Adquisición del Talento involucra nuevos conceptos, como marca empleadora para la atracción de nuevos talentos. Según Backhaus & Tikoo (2004), indicó que, para resultar efectiva, la marca empleadora debe ser la más deseada frente a las demás alternativas existentes. Por otro lado, Saenz (2014) mencionó los indicadores que identifican la marca empleadora como: (a) valor de marca en dinero; (b) nivel de compromiso de los empleados; (c) índice de retención; (d) premios y rankings: que les ha permitido a las tres compañías ganar diferentes premios de marca empleadora, lo cual permite un retorno de la inversión (ver Figura 26).

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: La marca empleadora está compartida con comunicaciones internas y externas, otra dirección. Tenía la plataforma de 4 pilares: disfruta, aprendes, creces y

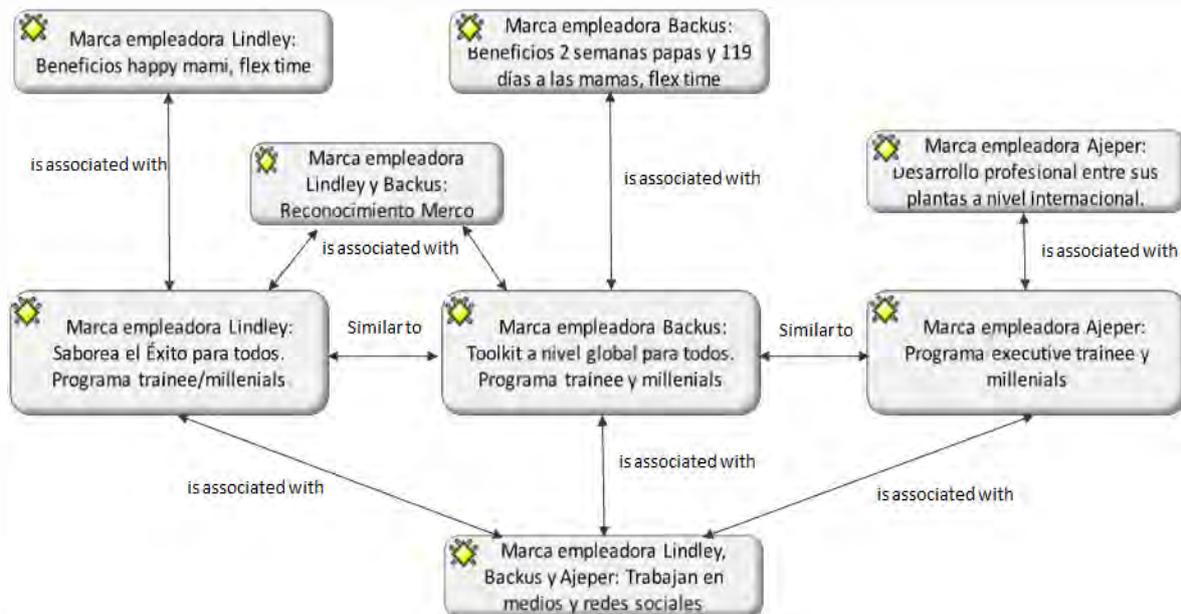


Figura 26. Resumen del análisis de la comparación de la marca empleadora como parte del reclutamiento entre las tres empresas entrevistadas.

Adaptado de la Tabla B11 del Apéndice B.

trasciendes, dentro de un programa denominado “Saborea el éxito”, debes generar iniciativas en cada pilar. Los millennials les gustan mucho y lo promocionan, tienen cuatro proyectos al año.

Backus: Si, eso lo administra un área que se llama continuity, y consiste básicamente en participar en las ferias, nuestra área de RSC también suma a lo que es marca empleadora. nosotros como recursos humanos tenemos como meta estar en el primer o segundo lugar de Merco es parte de nuestro bono. People continuity se encarga de trabajar temas de clima, hacia dentro y hacia afuera. Para los millennials, la marca empleadora se trabaja a través de redes, así llegamos a ellos, pueden conectar como marca, nuestras marcas son frescas, de calidad de vida, es fácil llegar a ellos. Ahora el programa de GMT está dirigido para ellos, viajan, crecen rápido, aprendes.

Aje: Si, es a nivel global y manejamos tres cosas, visitas a universidades, visitas a la planta de las universidades y ferias laborales entonces identificamos 7 universidades incluyendo CENTRUM, 7 universidades pre y tres universidades de post. También trabajamos la marca empleadora a través de medios, hacemos publicaciones todas nuestras

posiciones, publicamos todo lo que hacemos en talento humano, el tema de responsabilidad social en redes. Estamos trabajando mucho en esto porque la marca de Aje se ha visto afectada por los continuos cambios, tuvimos una muy mala reputación.

4.2.3 Indicadores

Tiempo utilizado para cubrir una vacante en la empresa. Los entrevistados de Lindley y Backus, se observa que el promedio de cobertura de vacantes es entre 30 y 45 días, según el área y la posición. En el caso del entrevistado de la compañía Ajeper, esta se encuentra por debajo del promedio, con 23 días. La diferencia en tiempos se debe principalmente a la diferencia de los procesos, a las características que busca cada compañía en su colaborador, y a la estrategia. Durante las entrevistas, se pudo constatar que las tres empresas califican este proceso como eficiente, basadas en el argumento de que no existe deserción laboral en el corto plazo, luego de haber finalizado el proceso. Varela, Pérez, y Peñate (2007) mencionaron que los indicadores de desempeño generalmente están asociados a tres variables: (a) costo, (b) tiempo, y (c) calidad (ver Figura 27).

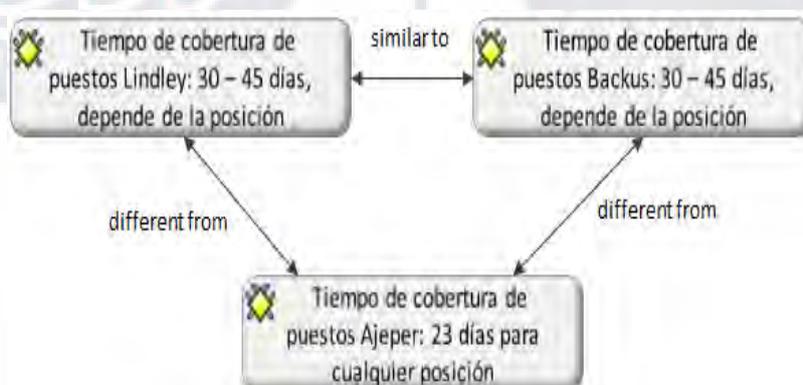


Figura 27. Resumen del análisis de la comparación del tiempo utilizado para cubrir una vacante en las empresas entrevistadas.
Adaptado de la Tabla B12 del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: Por lo general dependiendo del nivel. Dependiendo del tiempo, si tú me dices hasta que está sentada aquí te podría decir un poco más de dos meses. Si me dijeras no,

solamente el proceso de selección, hasta que tienes a la persona elegida de repente podría ser entre 30 y 45 días desde el primer día en que se lo requiere.

Backus: Como cobertura de vacantes, nosotros tenemos como máximo nuestro tiempo interno es de 45 días, desde que alguien renuncia o el jefe dice que tiene una vacante.

Entonces en máximo 45 días la vacante debe estar cubierta y en posiciones de front, ventas, calle, producción es 30 días porque el impacto en costo de no tener una persona en esas posiciones es muy grande.

Aje: Máximo 30 días, pero nuestro promedio es 23 días desde hasta, desde el primer día hasta que la persona firma la carta oferta.

Indicadores utilizados para medir la efectividad de la gestión de adquisición de talento. Los entrevistados de Lindley, Backus y Aje afirman trabajar con al menos un grupo de indicadores de costo, calidad y tiempo que les permite medir la eficiencia y efectividad de su proceso de adquisición de talento. En el caso de Lindley y debido a la reciente incorporación al grupo de Arca Continental, se encuentran aun homologando procesos, sin embargo, el indicador que sirve de radar es la cobertura interna que subió de 30% a 75 % en tres años, esto se debe al desarrollo interno. En el caso de Backus el indicador de cero rotaciones. En el caso del grupo Ajeper, y debido a su crecimiento sostenido y a su internacionalización, se observa que tienen todos los indicadores señalados en la teoría de Martha Alles, tiempo, costo, calidad de servicio, calidad de reclutamiento, periodo, tipo, posición, grado, país, cliente. Ajeper señala que dichos indicadores son de utilidad no sólo para la gerencia de adquisición de talento, sino también para sus clientes internos quienes son los que solicitan la selección. Se identifica que Ajeper es la compañía que tiene indicadores más precisos y cuantificables en tiempo, costo, calidad y efectividad. Esto les permite generar un ahorro y poder invertir el sobrante en mejorar otros procesos. Esta lista de preguntas ayuda

a las empresas a considerar el tema de los costos en el proceso de selección, asociados con la eficiencia en la gestión de recursos humanos (Alles, 2006) (ver Figura 28).



Figura 28. Resumen del análisis de la comparación de indicadores utilizados para medir la efectividad de la gestión de adquisición de talento entre las tres empresas entrevistadas. Adaptado de la Tabla B13 del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: La compañía hace un par de años construyó un indicador que ha venido trabajando muy muy bien, Qué es la cobertura interna, que es la cantidad de procesos de selección que se abrieron cuantos los cubriste con gente propia, que la promoviste o que la moviste lateralmente. Y te digo hace tres o cuatro años ese indicador era menor al 30%, es decir más del 70% de los puestos se cubrían con gente que traían del mercado. El año pasado ese indicador ha terminado casi en el 75%.

Backus: Primero nadie debe rotar antes del año, si nosotros traemos a alguien de la calle en un año no se nos debe ir, porque quiere decir que algo hicimos mal. Nuestra tolerancia es cero a rotaciones antes del año. En temas de costo nosotros manejamos de forma interna, en todo el tiempo que vengo trabajando aquí, yo nunca he trabajado con headhunter. Indicador de calidad, hacemos encuesta de clima, pero nosotros como business partner, yo soy el cliente de comercial en Solution. Solution es como una consultora interna de AB Inbev.

Aje: nosotros tenemos estos indicadores de total de posiciones, cuantas abiertas cuantas cerradas, cuantas canceladas, cuantas, en espera, tiempo de entrega de la terna finalista que son 14 días nuestro promedio y tiempo de entrevistas en general, todas las entrevistas que realizamos, nuestro máximo son 9 días, nuestro tiempo total son 23 días.

Nuestra meta en verdad es siempre estar por debajo de 40, pero debería ser 30, sin embargo, siempre estamos debajo de 30. También cuantas personas externas, cuantas internas, y eso nos da un porcentaje, cuantas nuevas posiciones. Calidad de servicio de candidatos, esto es mediante una encuesta, tenemos 75% y esto tenemos que mejorarlo.

Sistema de seguimiento y control en el proceso de adquisición de talento. Los entrevistados de las tres empresas indican que se aplica algún tipo de seguimiento y control, Lindley lo hace a través del SAP y de entrevistas de salida, Backus lo hace a través de encuestas de salida y encuestas a los *business partner* para identificar la calidad del proceso de reclutamiento y selección así mismo existe un indicador relacionado a las bajas, renunciaciones o deserciones de los colaboradores antes de cumplir el año, en el caso de Ajeper se realiza un seguimiento y control más cuantificable respecto a sus procesos de adquisición de talento, el mismo que se extrae del sistema que ha sido implementado a través de un *scorecard*. Ellos utilizan dos indicadores: costo por empleado, que mide la relación entre el costo del departamento y la cantidad de empleados contratados en un determinado periodo. Este indicador permite tener una primera evaluación del funcionamiento del departamento de selección y permite evaluar información estadística como comparar un año con otro, un país con otro, etcétera. Asimismo, emplean indicadores de tiempo: *tiempo para cubrir el puesto*, que mide el número total de días entre la entrega de una solicitud aprobada y firmada y la fecha en que el postulante acepta la oferta de empleo, y, en el caso de Backus, utilizan el indicador de calidad: *cantidad de empleados que se desvinculan por causas derivadas del proceso de selección* (por ejemplo, una información errónea (Alles, 2006) (ver Figura 29).

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: El proceso de reclutamiento no es que lleve un sistema, de hecho, si bien nosotros tenemos una herramienta que es el SAP, que es nuestro modulo que a su vez tiene diferentes módulos en la compañía. También Realizamos una entrevista de salida para conocer los motivos de la renuncia e identificar oportunidades de mejora.

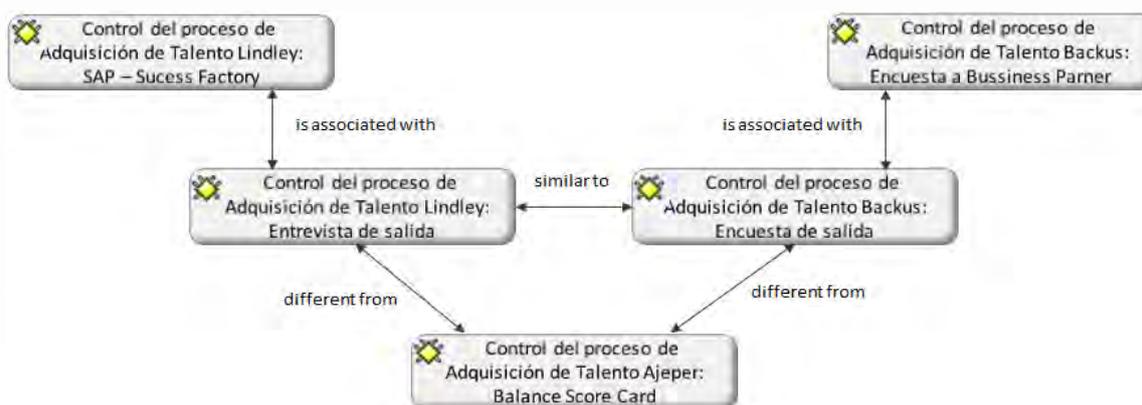


Figura 29. Resumen del análisis de la comparación del sistema de seguimiento y control en el proceso de adquisición de talento entre las tres empresas entrevistadas.

Adaptado de la Tabla B14 del Apéndice B.

Backus: Si, es la encuesta cuando el trabajador sale y ver porque está saliendo. Y en el caso del business partner para ver la calidad de la terna, también poder ver si hay algo que no se está haciendo o se está haciendo mal.

Aje: la herramienta que utilizo es el scorecard, la fecha de la carta oferta, cuando empieza, total de días de reclutamiento y cuando se fue de la empresa. Con eso yo saco mi ratio de calidad de candidato y comentarios obviamente, esto se revisa de manera semanal con mi equipo.

4.2.4 Sector de consumo masivo

Demanda de los postulantes en el sector de consumo masivo. Los entrevistados de Lindley y Ajeper señalan que el sector de consumo masivo es atractivo al grupo generacional *millennials*, ya que empatizan y se identifican con la marca y están más familiarizados con los productos. Lindley ha participado en Merco Talento el año pasado y obtuvieron el 10mo lugar, como la mejor empresa para trabajar en Perú. Así mismo, las tres compañías señalan que es un sector dinámico, que conlleva mucho aprendizaje y experiencia a nivel internacional, característica que encaja con el perfil de los *millennials*. En el caso de Backus también indican que es el sector más demandado, de acuerdo al premio que recibieron de Merco talento en el 2017 quedando en el primer lugar. Esta compañía no especifica la edad de los candidatos que prefieren la marca, pero sí indica que, tanto las personas que ingresan

como las que salen de la empresa lo hacen de otras empresas de consumo masivo. La empresa Manpower (2018) mencionó, en su encuesta de Expectativas de Empleo en Perú, que “las intenciones de contratación mejoran en ocho de los nueve sectores económicos en comparación con el trimestre anterior. Los empleadores del sector Comercio reportan el aumento más notable de 12 puntos porcentuales” (ver Figura 30).

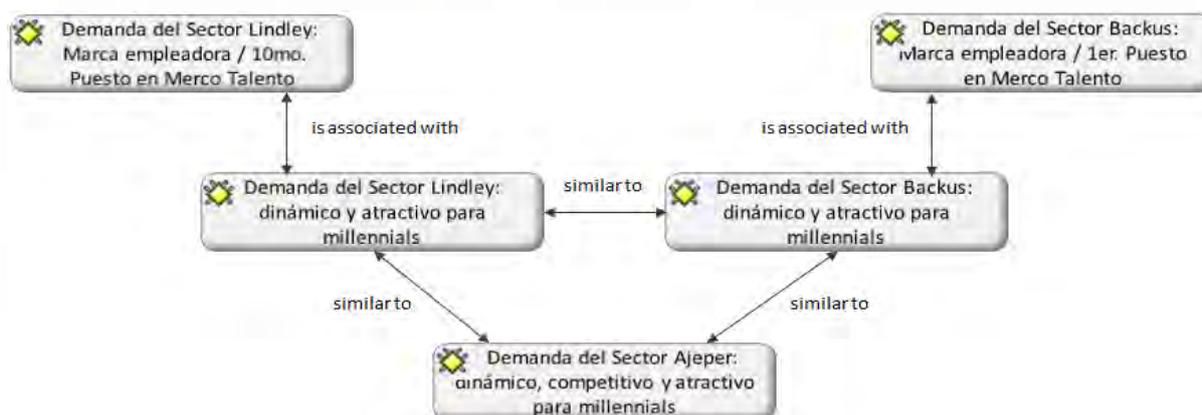


Figura 30. Resumen del análisis de la comparación de la demanda de los postulantes entre las tres empresas entrevistadas.

Adaptado de la Tabla B15 del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: consumo masivo siempre va a ser demandante, porque es un sector, si queremos verlo de alguna manera, atractivo. Nosotros participamos en Merco Talento el año pasado y obtuvimos el 10mo como la mejor empresa para trabajar en Perú. Entonces creo, que al final por la marca empresa, o por las marcas de la empresa generas un vínculo atractivo con la gente y que creo yo, más de consumo masivo, ninguna industria lo tiene.

Backus: si, nosotros siempre le preguntamos a las personas en las entrevistas porque vendrían a trabajar aquí. La mayoría responde que les gusta el dinamismo de consumo masivo, eso hace que la compañía sea muy dinámica. Ahora consumo masivo más transnacional le da mucho más peso a la compañía.

Aje: Sí, por los millennials, es un mercado muy dinámico, es muy divertido, competitivo, los productos son productos con los que tú te asocias, los ves todos los días, pero yo creo que el dinamismo de consumo masivo no te lo quita nadie.

Posiciones más difíciles de conseguir en el sector de consumo masivo. Los entrevistados de las tres compañías coinciden en que las posiciones más difíciles de cubrir son aquellas que requieren de un grado de especialización mayor, y pueden estar o no los puestos en diferentes áreas y funciones de la estructura organizacional, mientras que Backus y Ajeper coinciden en que las posiciones más difíciles de cubrir son las del área Comercial. Asimismo, se menciona una problemática y está referida a la escasez de talento para cubrir no solo puestos gerenciales, sino puestos de cualquier función (ver Figura 31).

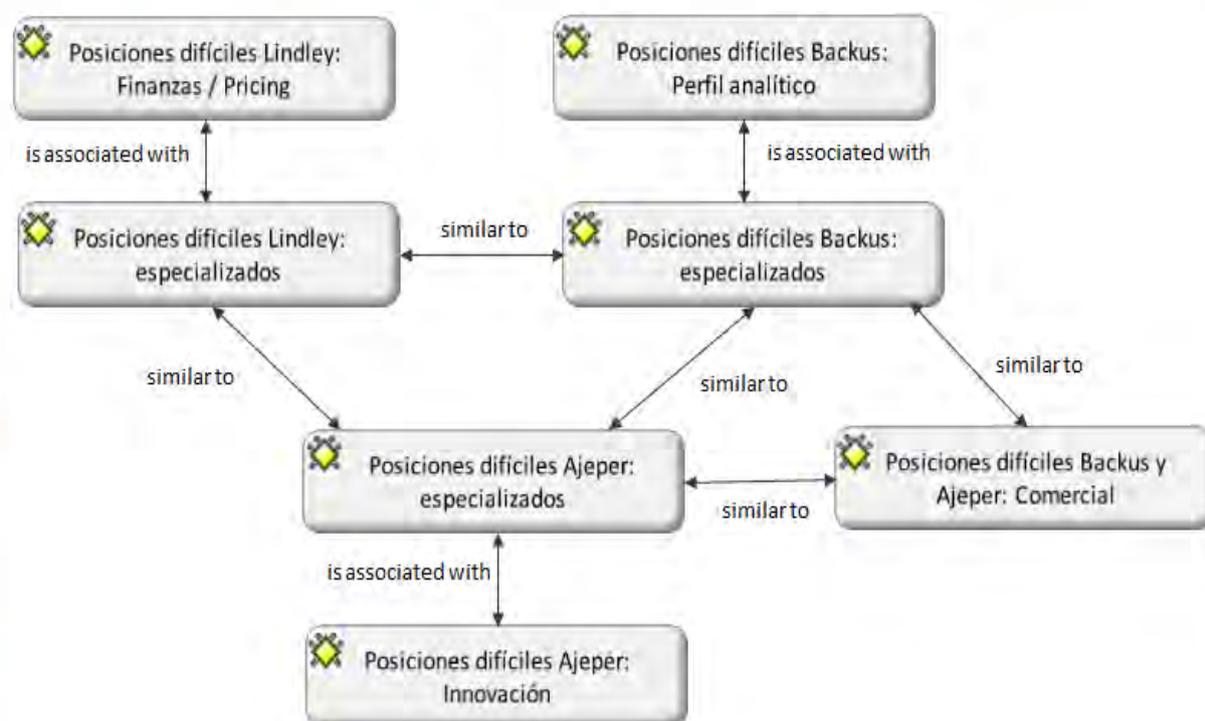


Figura 31. Resumen del análisis de la comparación de las posiciones más difíciles de conseguir en las tres empresas entrevistadas. Adaptado de la Tabla B16 del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: Me parece que a veces los puestos más especialistas, financieras son difíciles, las que manejan impuestos, tributación, relaciones con inversionistas. Dentro de marketing, podrían ser áreas como management, o el famoso pricing, también es una ciencia muy especializada

Backus: Ahora estoy teniendo problemas con el coordinador comercial, porque como es una posición nueva para nosotros, nos cuesta mucho entender de dónde puedo jalar a

alguien que haga fit con esa posición. También puede ser los abogados, o los puestos muy especializados como finanzas.

Aje: Posiciones para otros lugares, si es difícil de cubrir y son las del área comercial. De pronto también la posición de innovación hay poca gente senior de innovación. Para los puestos de planta no tanto.

Posiciones más demandas en el sector de consumo masivo. Los entrevistados de las tres compañías indican que los puestos más demandados en el sector de consumo masivo son Comercial y Marketing. Esto debido a que son el eje del negocio, y el perfil del personal que trabaja en estas áreas se caracteriza por estar enfocado en resultados, así mismo se debe a la importancia que todas las empresas le dan al desarrollo interno formando y promoviendo con frecuencia a futuros country manager del área comercial y también a la escasez de talento, ya que no buscan tener un vendedor más, sino el mejor perfil de vendedor. Por otro lado, en el caso de Lindley y Backus, afirman que otra posición más demandada se encuentra en la parte industrial o de planta. Según el INEI (2018), en Lima Metropolitana, durante el año 2017, la población ocupada creció 1.5% (71,000 nuevos empleos) versus el año 2016, y, asimismo, a nivel de actividad comercial, está creció en 5.9% (56,200 personas) versus el 2016:

—mayormente como vendedores en comercio por menor, dedicados al rubro de ventas de alimentos y bebidas en establecimiento especializados como no especializados” (p. 1), entre otros negocios (ver Figura 32).



Figura 32. Resumen del análisis de la comparación de las posiciones más demandadas entre las tres empresas entrevistadas.

Adaptado de la Tabla B17 del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: Sé que, en la parte Industrial a veces, esta parte asociados a técnicos de mantenimiento, porque hace algunos años todas nuestras plantas eran mucho más mecánicas y ahora son más electrónicas. En la parte de fuerza de ventas cada vez encontrar más que buenos vendedores buenos perfiles, que se adecuen a lo que buscamos para nuestra fuerza de ventas. Dentro del Staff, te diría yo a veces estos puestos muy técnicos dentro de marketing, a veces creo que puede ser de finanzas.

Backus: Las operacionales. Son las más demandadas porque son las que más rotan, pueden ser en las cervecerías (fábrica), en el área de ventas o en la cadena logística.

Aje: el de jefe de ventas, no porque tengan una rotación alta, sino porque desarrollamos jefe de ventas todo el tiempo porque queremos que sean country manager.

Crecimiento o decrecimiento de la contratación de personal. Las respuestas de los entrevistados presentan realidades diferentes y opuestas al mismo tiempo. En el caso de Lindley se mencionó que la contratación se ha visto reducida debido a la cobertura interna, por lo que se debe tener en cuenta que, a pesar de que la empresa pertenece a una corporación internacional, el desarrollo de su personal se da en este momento solo a nivel local. En el caso de Ajeper, que es una compañía presente en varios continentes, donde también le dan importancia a la cobertura interna y al desarrollo, existen contrataciones constantes porque los talentos seleccionados no solo tienen posibilidad de trabajar en el Perú, sino en cualquier país donde tienen operaciones. Y, finalmente, Backus da a entender que la contratación se ha reducido por que las empresas de consumo masivo buscan ser más eficientes con el personal idóneo que cumpla varias funciones, por lo que se puede observar que la respuesta que se obtuvo varía de acuerdo con la estrategia y las necesidades de cada compañía (ver Figura 33).

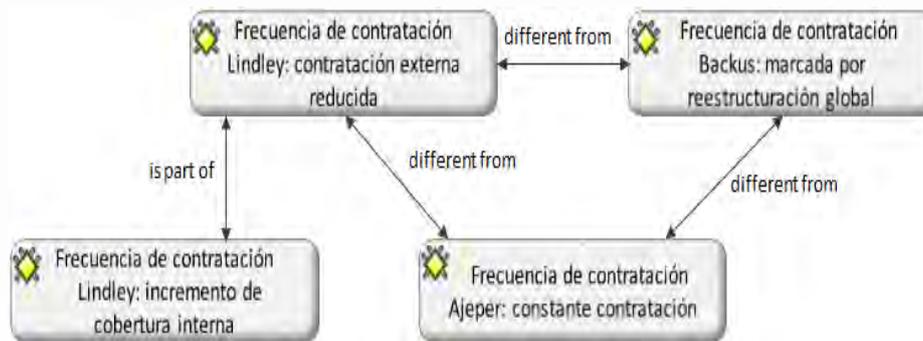


Figura 33. Resumen del análisis de la comparación de crecimiento o decrecimiento de la contratación de personal en los últimos dos años en las tres empresas entrevistadas. Adaptado de la Tabla B18 del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: la contratación externa se ha reducido, porque nuestro indicador de cobertura interna está subiendo, por tanto, buscas menos de afuera. Te diría esa es la razón por la cual hemos incentivado al desarrollo del talento interno y a generar oportunidades para nuestra gente.

Backus: yo creo que las compañías de consumo masivo están volviéndose cada vez más eficientes, eso quiere decir que hay menor cantidad de personas, porque buscas enfocarte en las cosas que te dan más valor, entonces no tienes que hacer todo, sino lo que haces tienes que hacerlo bien.

Aje: Sigue igual, porque es una empresa diferente, por ejemplo, puedo tener dos procesos y de la nada aparecen 30 procesos, y de pronto dos o cinco, ósea como es una empresa muy cambiante sigue teniendo mucha demanda permanente.

4.2.5 Socialización

Proceso de socialización y tiempo de duración. Los entrevistados de las tres compañías afirman que, tienen definido su proceso de inducción, la diferencia está en la duración del proceso. En Lindley, son como máximo dos meses de inducción, el proceso inicia con una presentación de la cultura organizacional, capacitación teórica del puesto, visita a planta y al campo, se centran en la inducción netamente operativa. Para Ajeper el proceso tiene una duración de seis meses que inicia con una evaluación de identificación de

valor personal, luego vienen la presentación institucional, inducción en planta para todos los puestos, inducción en campo, reuniones; todo este proceso concluye con evaluaciones mensuales al finalizar ese periodo, donde el mayor interés de esta herramienta es saber cómo se siente el nuevo colaborador con la cultura de la empresa y ver su adaptabilidad a la misma. Finalmente, en Backus, el proceso dura un mes y días, y tiene un proceso de inducción muy parecido al de Lindley, inducción institucional, inducción funcional y capacitación y entrenamiento prácticos. Las tres compañías aplican la teoría del proceso de socialización, asegurándose cada una de ellas —a su estilo— de que el nuevo colaborador esté adaptado no solo a sus funciones, sino a la cultura, valores y a sus equipos de trabajo. La herramienta utilizada en el proceso de socialización es la inducción: esta facilita su adaptabilidad si es llevado de manera eficiente con plan de seguimiento de las áreas involucradas dentro de la organización (Werther et al., 2014). (ver Figuras 34 y 35).

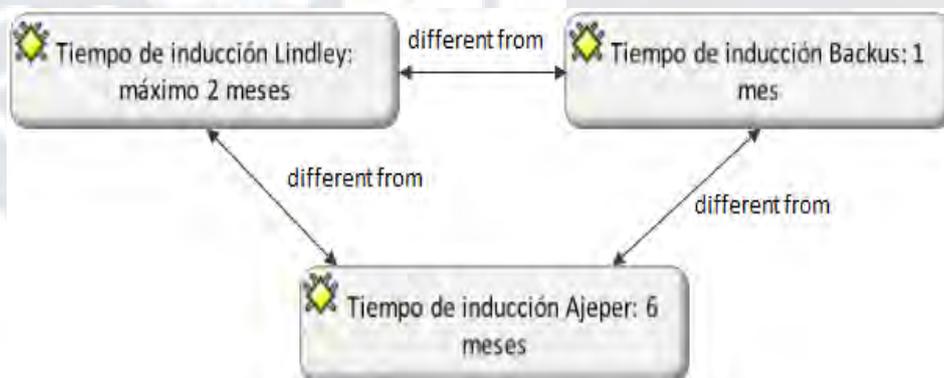


Figura 34. Resumen del análisis de la comparación del tiempo utilizado en el proceso de socialización entre las tres empresas entrevistadas. Adaptado de la Tabla B19 del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: por ejemplo, el de fuerza de ventas dura una semana, una jornada completa, una parte que es en aula, otra parte que es en campo, que es lo que llamamos, la dupla en ruta. Para la parte de Staff, puede durar dos semanas, igual hay una parte que es entender lo que pasa en una planta, salir al mercado, es algo por lo que todos deberían pasar en la empresa y que debería demorar dos o tres días, Pero después ya viene la inducción mucho más

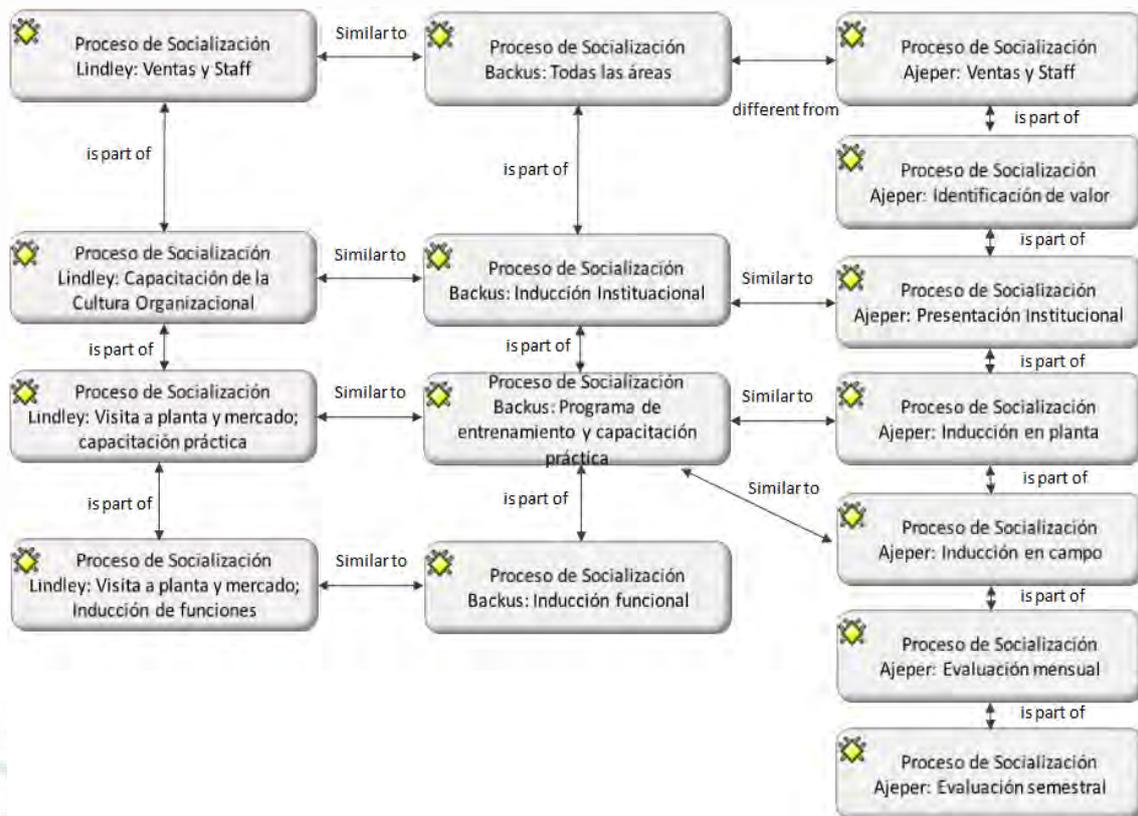


Figura 35. Resumen del análisis de la comparación del proceso de socialización entre las tres empresas entrevistadas.

Adaptado de la Tabla B19 del Apéndice B.

específica, son reuniones con las personas con las que más trabajas, eso puede durar entre una o dos semanas.

Backus: Normalmente hacemos una sesión de inducción al mes. Y la dictamos en el auditorio de planta, es básicamente una inducción a la compañía, una inducción cultural, valores que esperamos, hay una persona de marketing que hace la inducción a las marcas de la compañía, hay una visita a planta, una cata y esa es la inducción a la compañía. Te entregan un kit de bienvenida, tus cuadernos, lapiceros. Luego inicia la inducción al puesto, y es o es responsabilidad de cada jefe. Para el caso de los trainees la inducción es totalmente distinta, todo el programa de entrenamiento dura tres meses, es en Colombia, Estados Unidos y luego regresan al País.

Aje: Dura seis meses, antes del ingreso es un proceso donde les hacemos una evaluación de que valor es el que más viven en su vida diaria, entonces por eso todos tienen

fotochecks de colores, cada color significa un valor. Cuando ya ingresan un día entero es de presentaciones de las áreas, un día en planta, un día en ruta con el vendedor saliendo a todos lados y después empiezan las reuniones con las áreas, reuniones con las personas que van a trabajar con ellas y después se hace una evaluación mensual, después se hace una evaluación de seis meses.

Indicadores utilizados para medir la efectividad del proceso de inducción. Los entrevistados de Lindley y Aje afirman que el indicador se da con el cumplimiento del programa de *onboarding*, aplicado de diferentes maneras y con diferentes símbolos. En ambos casos utilizan este programa con el objetivo de retener a los talentos y reforzar su marca empleadora, en el caso de Backus se mide la efectividad a través de pruebas. En este proceso las empresas terminan de encantar a sus nuevos integrantes, ya que se muestra a través de actividades concretas todos los argumentos y razones por las que los seleccionados eligieron trabajar en una compañía o en otra. Para este proceso de socialización o inducción, en cuanto a indicadores de tiempo, estos miden el número total de días entre la entrega de una solicitud aprobada y firmada, que incluye la fecha en que el postulante acepta la oferta de empleo y se adiciona el tiempo transcurrido entre la aceptación y la incorporación (Alles, 2006). Ver Figura 36.

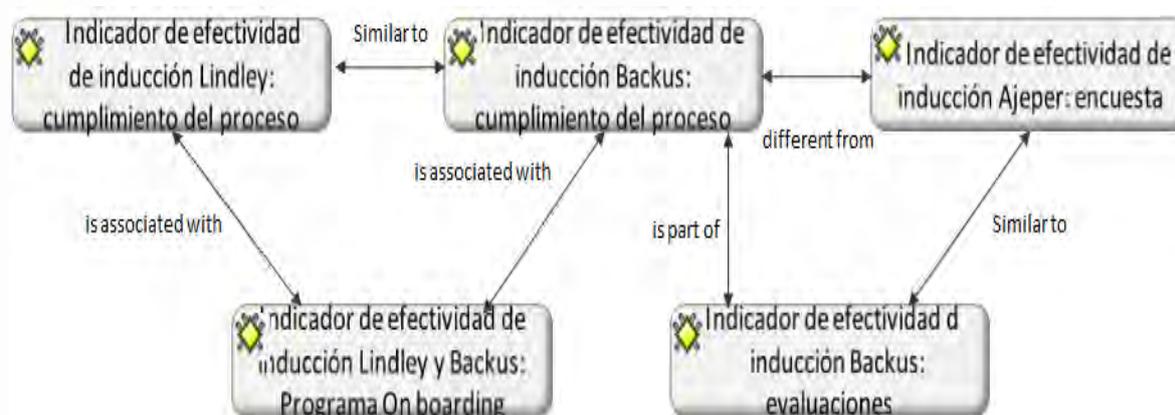


Figura 36. Resumen del análisis de la comparación de indicadores utilizados para medir la efectividad del proceso de inducción en las tres empresas entrevistadas. Adaptado de la Tabla B20 del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: No exactamente, lo que si tenemos es un proceso de seguimiento el onboarding, que es un poco lo que mencionas, donde si se les hacen consultas a las personas y a los jefes, y ver si se están llevando a cabo los procesos, si la persona se está adaptando a la posición y demás.

Backus: Usamos un examen al final como una prueba escrita, donde se pregunta cuáles son los valores de la compañía, es una prueba pequeña y simple. Si hacemos una encuesta de que te pareció la inducción, si te gustaron los expositores, que te hubiera gustado que sea distinto, como para ir mejorando el set de presentaciones. Es una encuesta de calidad para el entrenamiento.

Aje: Tomamos una encuesta del proceso de inducción nada más, que se hace a la persona después de dos semanas que es cuando terminan todas las reuniones con las áreas y las reuniones con las personas con las que trabajará.

Herramientas utilizadas para la adaptación, integración e identificación del personal nuevo a la cultura de la empresa. El entrevistado de Lindley indicó que en el área de ventas utiliza una herramienta más emocional e intangible representado en las tribus, se apoya en la sensación de pertenencia a un grupo para lograr la identificación e integración del nuevo colaborador. El entrevistado de Ajeper, utiliza objetos físicos para captar la atención del nuevo integrante, pero al mismo tiempo utiliza símbolos apoyados en colores (naranja, rojo, amarillo, morado y verde) para describir la identificación de un valor y asociarlo con el valor que más practica la persona en sus actividades diarias. De esta manera se define la esencia de cada colaborador. Ellos consideran que es una herramienta válida para incrementar esa sensación de pertenencia en valores. Los entrevistados de Backus y Ajeper indican que su proceso de *onboarding* está estructurado de tal manera que permite la adaptación del nuevo integrante de manera rápida. En la literatura, se puede encontrar otros indicadores que están relacionados con los ya mencionados, pero los autores, en general, recomiendan no poner en

práctica una gran cantidad de los mismos, por lo que, en ese sentido, se concluyó que, para determinar qué indicadores utilizar, se sugiere analizar los principales aspectos que la dirección de la organización desea controlar en función de la estrategia empresarial global (Alles, 2006). La teoría reafirma la forma en que cada empresa lleva su proceso de inducción: de acuerdo con su estrategia, su estilo y lo que para ellos funciona en su proceso de socialización (ver Figura 37).

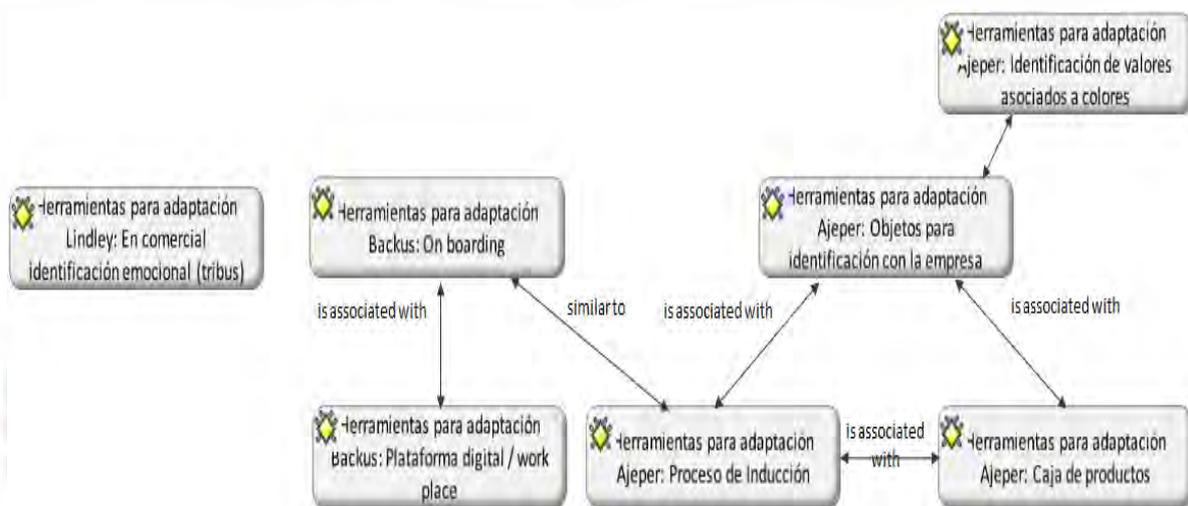


Figura 37. Resumen del análisis de la comparación de herramientas utilizadas para la adaptación, integración e identificación del personal nuevo a la cultura de las empresas entrevistadas.

Adaptado de la Tabla B21 del Apéndice B.

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: Dentro de la fuerza de ventas estamos implementando nuevas herramientas, no las teníamos y son la serie de rituales culturales en la fuerza de ventas. Ahora a cada mesa de ventas les llamamos las tribus, donde hay un líder y los miembros de la tribu, y son como una familia todos ellos.

Backus: La herramienta clave es el mismo proceso de on boarding, donde cada persona se adapta e integra con la cultura de la empresa. asegurando que quienes entren a trabajar con nosotros sean felices y encuentren que comparten la misma forma de pensar que la compañía. También tenemos workplace, como plataforma digital tipo Facebook.

Aje: Damos una cajita de bienvenida con todos los productos. El mismo proceso tiene actividades de llegada y bienvenida, todo el material que les damos es bastante rico, el proceso en sí, es rico. También trabajamos con colores están asociados a valores, tenemos cinco colores, el naranja que significa emprendedor, el rojo es pasión, amarillo es soñador, morado es hermandad y el verde es audacia.

4.2.6 Buenas Prácticas

Buenas prácticas en el proceso de adquisición de talento. Los entrevistados de las tres compañías identifican como buena práctica, los programas de *Trainees*, ya que es un programa muy valorado por las tres compañías porque les permite desarrollar profesionales que en el corto plazo aportarán en muchos sentidos a la empresa. Por otro lado, en el proceso de selección de Lindley se está implementando uno de los procesos más innovadores con la aplicación de herramientas con inteligencia artificial y actualmente con la metodología *Star* aplicada a las entrevistas. También cuentan con programas que benefician a sus trabajadores con el objetivo de retener y desarrollar a los *high potential*, programas como Happy Mami, Flex Time, programa de compensación en base al desempeño, estos programas fortalecen la marca empleadora. En el caso del grupo Ajeper, la precisión de su proceso de reclutamiento y selección a través de un *scorecard*, que les facilita el control y a su vez les permite reducir el tiempo de los procesos (tiempo inferior al promedio de mercado), lo que al mismo tiempo le permite reducir costos de manera notable. Así mismo el programa “*Crece con nosotros*”, que tiene como principal objetivo el desarrollo de talento interno. En el caso de Backus, el programa PEP, está orientado a la gestión de personas, donde se aplica un manual que tiene todo estandarizado donde miden performance y potencial, para luego desarrollar y promover a los colaboradores. Respecto a la marca empleadora en Backus, la refuerzan con acciones como beneficios a los nuevos papás otorgándoles más días de los que la ley establece (dos semanas a los papás y 119 días a las mamás), así mismo la sociedad estratégica con los

responsables de empleabilidad en universidades. En el proceso de reclutamiento y selección aplican una novedosa herramienta (cuestionario virtual), la misma que mide el *fit* cultural entre el candidato y/o colaborador y la empresa. En conclusión, las tres empresas más representativas de consumo masivo, mantienen su posición y liderazgo gracias a la buena gestión de sus programas, que lo que hacen es desarrollar el potencial de jóvenes y profesionales a través de lineamientos diseñados en plazos cortos de tiempo, que dan resultados casi inmediatos y que motivan tanto a jefes como a participantes. Aplicando de esta manera el enfoque de la adquisición de talento, estableciendo relaciones a largo plazo.

Todo lo anterior guarda concordancia con el enfoque de adquisición estratégica de talento como concepto, ya que busca identificar las necesidades futuras del negocio por lo que su visión es a largo plazo, y el objetivo es cultivar una reserva de talento para que esta sea reemplazable según la necesidad de cada organización, ya sean puestos actuales o puestos futuros, que podrían requerirse según la estrategia de la empresa (Sagrìstà, 2017, párr. 3). Según lo indicado por Gonzales (2016), relacionadas con la diferencia entre reclutamiento y adquisición de talento, existen algunas diferencias importantes para el empleador en el reclutamiento versus la adquisición de talento, y las más destacadas son: (a) la duración de los dos procesos es diferente: el reclutamiento es rápido, mientras que la adquisición de talento puede ser un proceso continuo; (b) el tipo de talento que es buscado el reclutamiento responde al hoy, mientras que la adquisición de talento responde para siempre; y (c) los objetivos que tiene cada empleador: en el reclutamiento, es estático, mientras que en la Adquisición de Talento se maneja la creación y el crecimiento (ver Figura 38).

A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados.

Lindley: La gestión de Talent Management Review, es como gestionamos el talento Este programa mide performance y potencial. Luego el programa de trainee, que busca

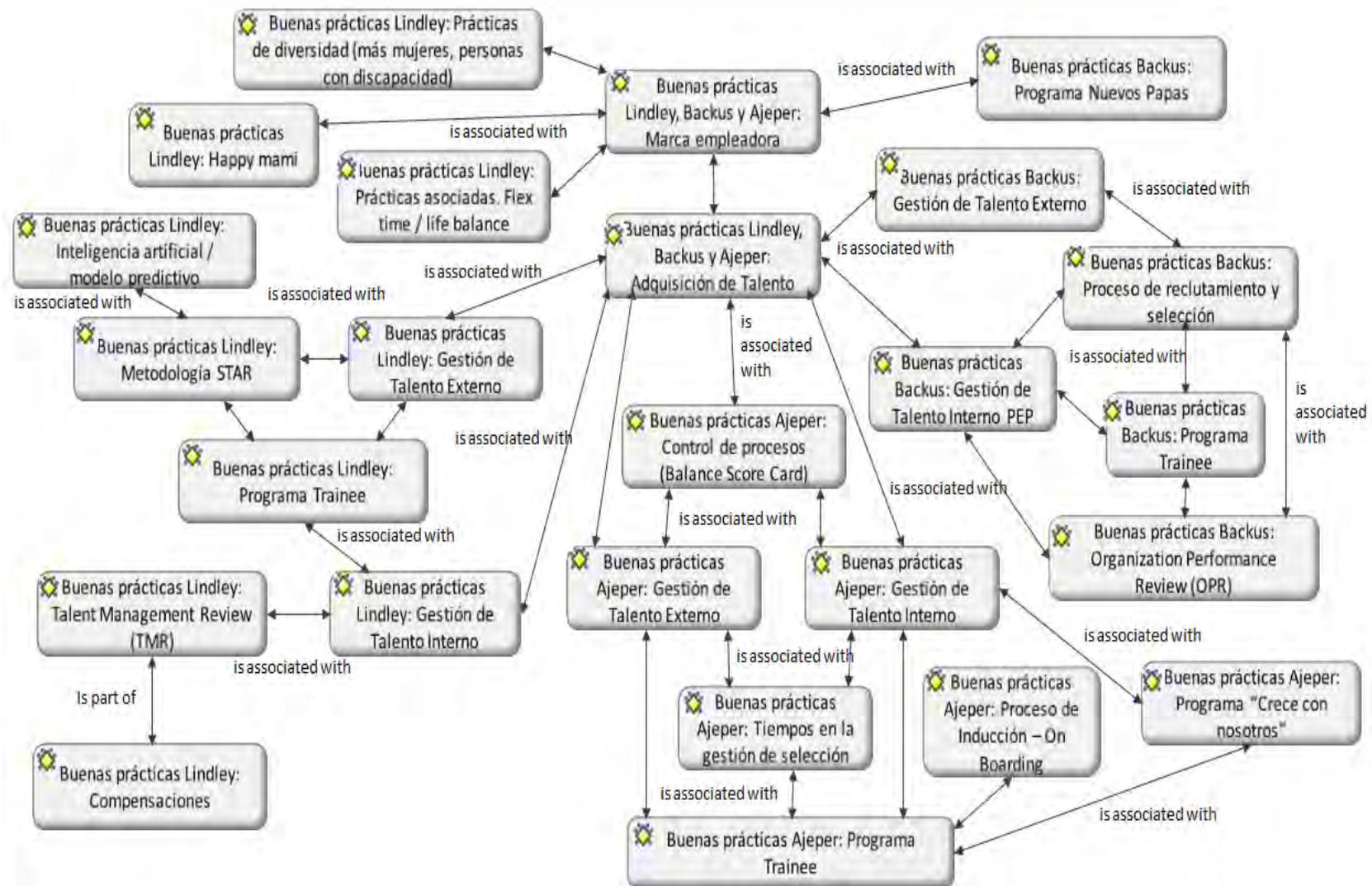


Figura 38. Resumen del análisis de la comparación de las buenas prácticas en el proceso de adquisición de talento de las tres empresas entrevistadas.

Adaptado de la Tabla B22 del Apéndice B.

desarrollar talento interno para luego cubrir posiciones, mejores prácticas en cultura. Life Balance, Flex Time, donde hemos ganado premios ABE (Asociación de Buenos Empleados). El Happy Mami, que es el regreso escalonado de la maternidad después de tener a tu hijo [...] En selección, alguna de las cosas que te dije que estamos innovando, esta inteligencia artificial, los modelos predictivos. Después, yo creo que nuestro proceso de adquisición de talento es bastante sofisticado, nuestra metodología en la cual hemos estandarizado el proceso de entrevistas con esta metodología STAR.

Backus: Para mí una de las mejores prácticas es el Global Management Trainee, que el año pasado nos dejó una cantera de chicos súper interesantes. Creo que lo mejor que tenemos nosotros es el tema de desarrollar talento desde abajo. Otra muy buena práctica que puede tener la compañía hacia afuera son los programas de excelencia, el PEP, que significa people excellence program, es el único programa que es transversal a todas las áreas porque es como un manual de todas las cosas que tienes que hacer, todo lo que tienes que medir, como lo tienes que hacer, los procesos estándares y toda la compañía a nivel global hablan de la misma forma, todo tenemos los mismos indicadores. En marca empleadora, tenemos acciones que refuerzan nuestra marca, por ejemplo, dar 119 días a la mamá y dos semanas a los nuevos papás, A los chicos se les vende casos de éxito interno. Algo que consideramos una práctica diferente respecto al fortalecimiento de la marca empleadora es que tenemos socios estratégicos a los responsables de empleabilidad en universidades, los invitamos para contarles lo que estamos buscando.

Aje: Creo que todas, creo que tenemos un proceso sólido, un proceso estructurado y no solo en un país sino a nivel global. Luego el tema de scorecard es súper bueno, porque eso nos da credibilidad y nos dice cuanto demoramos, cuánto cuesta el proceso [...] nosotros demoramos 23 días y me demoro solo 14 días en entregar la terna a un gerente. La marca empleadora es un proyecto interesante, que es fortalecido con el programa de executive

trainee, el tema de onboarding, el programa de “crece con nosotros”, de dar la oportunidad a los talentos internos son cosas que son muy importantes para nosotros y que la gente empiece a creer en eso.

4.3 Resumen

Las tres empresas mencionadas en este capítulo, que conforman del 87% del mercado de bebidas no alcohólicas en Perú, empezaron de grandes ideas asumiendo riesgos dentro de un mercado competitivo, y, en la historia de estas empresas, se resalta la importancia de involucrarse en todo el proceso desde la elaboración hasta la distribución del mismo, así mismo, se muestra que la estrategia debe estar presente en todo momento para una correcta toma de decisión, como, por ejemplo, al asociar la Inca Kola a la comida con el eslogan: “Inca Kola la bebida de sabor nacional”, o como cuando Ajeper decide penetrar en territorios con beneficios tributarios para contar con mayor liquidez, o en el caso de Backus, que decide ampliar su mercado adquiriendo a sus competidores más fuertes. Los logros que han ido obteniendo hoy en día, así como la participación que tuvieron en su momento en el mercado las ha ido valorizando cada día, haciéndolas atractivas a otras empresas extranjeras que, finalmente, tras negociaciones exitosas, han sido adquiridas, con excepción del Grupo Aje, el cual mantiene como dueño a la familia Añaños y es reconocida como una empresa multinacional debido a la expansión de su mercado a otros países.

Así mismo se presenta el resultado del análisis de las entrevistas realizadas a los expertos de Adquisición de Talento de las tres empresas, en el que se identifica las buenas prácticas que realizan cada una de ellas. De acuerdo a los entrevistados dichas prácticas han significado para las empresas beneficios no solamente económicos, sino también beneficios intangibles como: (a) el fortalecimiento de la marca empleadora, incrementando la preferencia para trabajar en dichas compañías; (b) el logro de competitividad y eficiencia en sus procesos, reduciendo tanto el costo como el tiempo de duración e incrementando la

calidad de los mismos; (c) la fidelización de su cliente interno demostrando preocupación por su desarrollo y crecimiento profesional, un concepto que en muchas compañías solo quedaba establecido en su visión o misión, pero que estas empresas han trabajado porque se convierta en una realidad y finalmente; (d) el posicionamiento en la mente de profesionales respecto a ser el mejor lugar para trabajar, así como el posicionamiento en la mente del consumidor final, logrando, en el caso de Arca Continental Lindley, el liderazgo en el mercado peruano y, en el caso de la corporación Ajeper, una ampliación importante como multinacional que llega a 23 países de Latinoamérica, Asia y África; y, finalmente, en el caso de Backus ABInbev, como una empresa transnacional considerada por Merco Talento en el año 2017 como la mejor empresa para trabajar, y con presencia en 50 países del mundo.

Asimismo, la identificación de estas buenas prácticas en cada una de las empresas ha permitido elaborar y graficar una comparación a través del programa Atlas.ti. Entre las más resaltantes, se tienen: (a) en el proceso de selección, la empresa Lindley aplica la metodología *STAR* y la matriz *nine box*, mientras que Backus trabaja sobre el *fit* cultural entre el candidato y la compañía; y Ajeper, trabaja mediante pruebas de *Psychowin* y la matriz *nine box*, todas ellas con el objetivo de identificar el mejor perfil para cubrir cada una de las vacantes que se presenten; (b) el programa de *onboarding* aplicado al proceso de socialización o inducción, que tiene un enfoque tanto en los colaboradores como en la empresa, donde interactúan constantemente para obtener información acerca de cómo se siente el nuevo colaborador en todo el proceso de integración y adaptación a la cultura de la compañía, a su puesto, a sus funciones, a sus pares y a su jefe; (c) programa de *trainee* en el caso de Lindley y Backus y *executive trainee* en el caso de Ajeper, con un doble objetivo: primero, reducir costos al enfocarse en el reclutamiento interno y, como consecuencia, fomentar el desarrollo profesional para colaboradores, en el que se dan muchas oportunidades a los jóvenes talentos y, en segundo lugar, fortalecer la marca empleadora, sobre todo para el segmento

generacional de los *millennials*; (d) el programa de gestión de talentos que en Lindley es llamado *Talent Managment Review* (TMR) y en el grupo Ajeper es el programa “Crece con nosotros” y en Backus es el programa de excelencia PEP, todos ellos orientados a la selección interna y al desarrollo de las personas con talento que ya se encuentran dentro de las organizaciones y que son permanentemente evaluadas considerando dos aspectos: (a) *performance*, y (b) potencial. Todo lo anterior es fortalecido por las competencias que buscan las compañías en sus trabajadores. Lindley se encuentra enfocado en encontrar: (a) talento con orientación a resultados, (b) inconformismo constructivo, (c) productividad con excelencia, (d) espíritu de equipo, (e) liderazgo, y (f) visión estratégica y pasión por el negocio; en el caso de Ajeper, se encuentra enfocado en (a) flexibilidad, (b) velocidad en la toma decisiones, (c) trabajo en equipo, (d) pasión, (e) agudeza de negocios, y (f) visión y compromiso; y, en el caso de ABInbev: (a) ambición, (b) pasión, y (c) ser directos.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se exponen las conclusiones, recomendaciones y contribuciones del estudio.

5.1 Conclusiones

Este estudio ha respondido a las preguntas de investigación: (a) ¿cuáles son las buenas prácticas en la adquisición de talento en el sector de Bebidas No Alcohólicas en el Perú, 2018?, (b) ¿cuáles son las buenas prácticas en el subproceso de planeación?, (c) ¿cuáles son las buenas prácticas en el subproceso de reclutamiento?, (d) ¿cuáles son las buenas prácticas en el subproceso de selección?, y (e) ¿cuáles son las buenas prácticas en el subproceso de socialización?

5.1.1 Conclusiones según los objetivos de la investigación

Las conclusiones del estudio son las siguientes:

Sobre las buenas prácticas en la adquisición de talento en el sector de Bebidas No Alcohólicas en el Perú, 2018. Se concluye que las buenas prácticas en la Adquisición de Talento de las empresas entrevistadas son: (a) pensar primero en su talento interno antes que el externo, con el fin de que este empiece a desarrollarse dentro de sus empresas; (b) las empresas han obtenido reconocimientos a nivel de sus organizaciones por contar con procesos que los distinguen y son en beneficio de sus empleados —como es el caso del programa Happy Mami, que brinda a las madres un menor horario laboral en provecho de que esta pueda estar más tiempo con sus hijos luego de su nacimiento—, la gestión de los talentos (*onboarding*) y cómo retenerlos con capacitación, desarrollo y compensaciones, prácticas de diversidad, incluyendo más personal femenino y personas con discapacidad; (c) la utilización de la marca empleadora, un trabajo relacionado con el área de Comunicaciones y estudiantes universitarios a través de ferias laborales, construyendo un posicionamiento en redes sociales y que es medido con distintos indicadores, según el grupo objetivo; y (d) la implementación

de programas de *trainees*, que les permiten desarrollar a este grupo distintas habilidades duras y blandas —e incluso su propia línea de carrera— al liderar la ejecución de distintos proyectos y programas.

Sobre las buenas prácticas en el subproceso de planeación. Se concluye que las buenas prácticas en el subproceso de planeación como parte del proceso de Adquisición de Talento son: el tiempo con el que inicia la planificación debe iniciar con cierta anticipación como mínimo un año antes, lo que permite realizar una adecuada estimación y evaluación del personal que será objeto de contratación, e incluye cierta flexibilidad al momento de adecuarse a cambios producto de la coyuntura del país, del mercado y la estrategia.

Sobre las buenas prácticas en los subprocesos de reclutamiento y selección. Se concluye que las buenas prácticas en los subprocesos de reclutamiento y selección como parte del proceso de Adquisición de Talento son: las tres empresas estudiadas aplican primero el reclutamiento interno a través de programas que miden potencial y performance, asimismo, en relación con herramientas integradas dentro de su proceso de selección, se debe señalar que las tres empresas que son objeto de estudio aplican herramientas psicométricas, como, por ejemplo, con el *Success Factor*, *Psycowin*, pruebas psicométricas entrevistas, y *assessments*, entre otras, y las utilizan con distintos grados de injerencia para asegurarse evitar el sesgo y con la finalidad de seleccionar el mejor perfil.

De otro lado en lo que respecta específicamente a los programas de atracción y desarrollo de talento para los jóvenes *millennials*, se debe señalar que, en el caso de las empresas Lindley, Backus y Ajeper, se realizan los programas *trainee*, una práctica que les permite brindar ofertas laborales atractivas a los distintos candidatos y a través de sus variados canales de reclutamiento. Por ejemplo, a través de ferias laborales en ciertas universidades donde anteriormente hayan obtenido una base de datos con los estudiantes destacados, con el objetivo de que desarrollen su línea de carrera dentro de la empresa, para,

de esta forma, mantener y formar el talento; mientras que, en el caso de Backus, a diferencia de Ajeper y Lindley, busca a alumnos que tengan el mismo *fit* cultural que la empresa, sin importar su rendimiento académico.

Asimismo, en la misma línea de lo señalado, se realiza la gestión de los talentos (*onboarding*) y se busca retenerlos con (a) capacitación; (b) desarrollo de distintas habilidades al liderar la ejecución de proyectos y programas gracias a la implementación de programas de *trainees* orientado a jóvenes con aptitudes y habilidades necesarias para desarrollarse como profesionales y líderes, así como programas de desarrollo destinados a públicos estratégicos internos y externos; (c) compensaciones; y (d) prácticas de diversidad —que consideran e incluyen a más personal femenino y a personas con discapacidad—.

Sobre las buenas prácticas en el subproceso de socialización. Se concluye que las buenas prácticas en el subproceso de socialización como parte del proceso de Adquisición de Talento se identificó que las tres empresas tienen un proceso completo de *onboarding* que contempla una inducción práctica y teórica, con una duración que va desde un mes en el caso de Backus, dos meses en el caso de Lindley y seis meses en el caso de Ajeper. Este proceso está compuesto por: (a) presentación institucional/ cultural, (b) inducción práctica, que contempla una visita a planta y otra visita a campo, (c) inducción a las funciones y finalmente, (d) una evaluación mensual y semestral en el caso de Aje.

De otro lado se identificó que las empresas hacen uso de herramientas intangibles para realizar una adaptación e integración de la cultura en el nuevo colaborador. Ajeper utiliza colores relacionados a valores previamente identificados. Lindley, utiliza el concepto de “tribus” para asociar los equipos a familias de trabajo basados en la colaboración.

Sobre los indicadores que se utilizan para medir el proceso de adquisición de talento. Se concluye lo siguiente: para estas empresas, es importante identificar indicadores involucrados en su atracción y selección de talento, ya que son procesos que se orientan a

cumplir con los objetivos propuestos por la misma organización, y estos están generalmente referidos al costo promedio por fuente de reclutamiento y a la efectividad de los tiempos de selección.

El indicador de tiempo para el proceso de adquisición de talento, es decir, el tiempo promedio que tarda en cubrirse una posición laboral en estas empresas es de 27.7 días —30 días entre ACL y Backus ABInbev, y Ajeper 23 días—, desde el primer momento que se solicita el puesto hasta que la persona firma la carta de oferta. Los entrevistados cuentan con todo un proceso de gestión para cumplir con este indicador, con personal entrenado y con herramientas tecnológicas que les permiten contar con el candidato indicado en el tiempo propuesto por el área de Capital Humano.

Sobre los subprocesos que podrían mejorar dentro del proceso de adquisición de talento. Se concluye lo siguiente: la empresa Ajeper mencionó que le falta mejorar el aspecto de calidad de servicio, que, en la actualidad, se encuentran en un 75% y su objetivo es aumentar al 90%.

5.1.2 Comparación entre las conclusiones y la revisión de la literatura

Las conclusiones que se han obtenido en el estudio de buenas prácticas en el proceso de Adquisición de Talento y los estudios citados en la literatura son los siguientes:

1. El proceso de adquisición de talento en las empresas estudiadas cuenta con procesos definidos y orientados al personal, con los que se busca su desarrollo profesional y una línea de carrera en el tiempo.
2. La literatura no evidencia buenas prácticas en empresas del sector de Consumo Masivo de Bebidas No Alcohólicas, debido a que (a) son logros que cada empresa realiza al interior de su organización y porque estas evitan su divulgación por temas de confidencialidad, y a que (b) el nivel de estudio o investigación sobre este tema es incipiente.

3. El proceso de adquisición de talento involucra un proceso más complejo con un enfoque a largo plazo, donde se da importancia a elementos estratégicos como la marca empleadora, procesos con ciclos continuos y relacionados entre sí.
4. Las empresas emplean, en su mayoría, distintas fuentes de reclutamiento, como redes sociales, ferias universitarias, y programa de referidos, entre otros, aunque mencionan en reiteradas oportunidades que el canal más rentable, por el número de candidatos que les brinda, es la red social LinkedIn, la cual es utilizada en especial para las posiciones ejecutivas.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Recomendaciones prácticas para la adquisición de talento en las empresas

Con base en el resultado obtenido en el caso a través de las entrevistas, se presentan las siguientes recomendaciones prácticas direccionadas al proceso de adquisición de talento:

1. Se recomienda desarrollar una mejor comunicación acerca de los beneficios que las empresas otorgan a sus empleados para que estos los exterioricen a su entorno fuera de la empresa con el objetivo de lograr una mayor difusión y crear una mayor atracción y retención de talentos. Según Luis González y Jon Pérez (2018), hoy existe una nueva tendencia, entendida como *Employee Advocacy*, que habla de empleados embajadores, quienes, a través de sus cuentas en redes, como Instagram, LinkedIn, Facebook y Twitter, pueden promocionar experiencias positivas que favorezcan tanto a la marca empleadora como a ellos mismos, ya que, al mostrar estas experiencias positivas, mejoran el posicionamiento de la marca y el valor laboral de los empleados en el mercado también crece.
2. Se recomienda que la Adquisición del Talento se oriente a la relación del empleado y la organización, ya que la percepción de los colaboradores hoy en día constituye un activo para las organizaciones, pues es el factor diferenciador y de creación de valor.

3. Se recomienda que la evaluación del perfil sea bastante eficiente y tenga relación con la cultura de la organización a la cual pertenecerá: en algunas de las organizaciones, se valora la experiencia en el sector, mientras que, en otras, que el candidato esté alineado o comparta los valores de la empresa.
4. Se recomienda que los resultados obtenidos en el caso puedan servir como base e insumo para el público académico y en futuras investigaciones que aborden y profundicen los tópicos que son objeto de estudio en el presente trabajo.

5.2.2 Recomendaciones para futuras investigaciones

Con base en el resultado obtenido en los casos de las tres compañías, a través de las entrevistas, se presentan las siguientes recomendaciones futuras direccionadas al proceso de adquisición de talento:

1. Expandir los resultados del caso a una fase de análisis, y comparación, para identificar las causas de rotación de personal, de tal forma que se pueda identificar si esta proviene de una mala gestión durante la selección del personal o por ofertas laborales externas —que pueden ser producto del buen concepto y fama que ha logrado la empresa en el mercado—.
2. Los resultados encontrados deberían ser confirmados con un estudio cuantitativo, estadístico e inferencial.
3. Realizar un mayor análisis del comportamiento de los *millennials*, pues, mientras este nuevo grupo laboral tiende a tener una visión innovadora, también es cierto que su tendencia a cambiar rápidamente de trabajo desequilibra algunos de los esquemas planteados desde el lado de capital humano; es decir, altera el indicador de rotación de personal. Es necesario investigar más sobre el proceso desarrollado con énfasis en este grupo para definir aquellos elementos que mantengan el talento *millennial* dentro de la organización.

4. Difundir, por parte de las empresas como AliaRSE, con mayor fuerza y amplitud los concursos que invitan a las empresas a desarrollar buenas prácticas y a ser empresas socialmente responsables, ya que en estos eventos se genera conocimiento e innovación al conocer las diferentes propuestas que presentan las empresas ganadoras.
5. Considerar dentro de la Adquisición de Talento el aspecto de la diversidad, que permita la inclusión de diferentes segmentos de la sociedad y brindar igualdad de oportunidades de trabajo. Así, conforme lo indicado en el artículo “Empleo ¿Cómo se encuentra el mundo en diversidad de talento mercado laboral?” (2018) en relación con el Índice de Competitividad del Talento Global 2018 (GTCI), las empresas con mayor diversidad de tipo étnica y de género tienen una alta probabilidad de mejorar su rendimiento. Las organizaciones podrían aprovechar la diversidad para diseñar e implementar estrategias de talento que potenciarán el mercado laboral.
6. Mejorar la imagen de la organización mediante la estrategia y comunicación de políticas de diversidad e igualdad de oportunidades, pues estas la potencian (Price Waterhouse Coopers [PWC], 2018).

5.3 Contribuciones

5.3.1 Contribuciones teóricas

La presente investigación ha contribuido al conocimiento de la Adquisición de Talento como área de investigación en cuatro aspectos:

1. Contribuye con una definición del concepto actual de *Adquisición de Talento* y lo diferencia del concepto de *reclutamiento*, lo cual puede constituir la base del concepto para futuras investigaciones. El primero supone un enfoque cíclico que está dirigido a la creación de relaciones, anticipando futuras necesidades de contrataciones y manteniendo un conducto de candidatos disponibles, y este proceso es proactivo; mientras que, por el contrario, el reclutamiento consta de actividades estándares,

como: (a) búsqueda, (b) entrevistas, y (c) contratación, y este proceso es reactivo.

Asimismo, Friedman (2016) mencionó cinco diferencias entre estos dos conceptos: (a) la adquisición de talento requiere de un planeamiento y estrategia, pues se debe contar con conocimiento sobre la naturaleza del negocio; (b) segmentación de la fuerza laboral, ya que el entendimiento de los diferentes segmentos de la empresa ayudará a entender las posiciones requeridas para esta; (c) marca empleadora, ya que ahora las empresas deben asegurarse de que su marca empleadora sea atractiva tanto para clientes como para candidatos; (d) administración y búsqueda de talento, que implica reconocer los diferentes lugares de donde puede provenir el talento; y, por último, (e) métricas y analíticas, puesto que la adquisición de talento se rige por el continuo seguimiento de datos que permita realizar un seguimiento correcto del proceso.

2. Contribuye con la propuesta de un marco conceptual que explica los subprocesos más importantes de la Adquisición de Talento, como: (a) planeamiento, (b) reclutamiento, (c) selección, y (d) socialización; además de presentar el desarrollo de tales procesos dentro de empresas del sector de Bebidas No Alcohólicas.
3. Identifica buenas prácticas en el proceso de Adquisición de Talento, mostrando aspectos claves, como: (a) el modelo por competencias, (b) programas de atracción, y (c) desarrollo de talento para jóvenes profesionales, entre otros.
4. Describe los indicadores más adecuados para medir la adecuada gestión de la adquisición de talento, ya que todo lo que no mide no se puede gestionar.

Asimismo, la originalidad y el valor del estudio se encuentran en el hecho de que añade mayor evidencia a la literatura actual respecto al concepto y definición del área de Adquisición de Talento —cuya importancia recae en su posición estratégica para abastecer de talento a las empresas— y diferencia, así, este término de otros, como puede ser, por ejemplo, el de *reclutamiento*.

5.3.2 Contribuciones prácticas

1. La presente investigación provee conocimientos sobre cómo se desarrolla el proceso y subprocesos de Adquisición de Talentos en las principales empresas del sector de bebidas no alcohólicas en el Perú, durante el año 2018.
2. Demuestra, asimismo, cómo la adquisición de talento abarca más tareas que el rol tradicional de reclutador —quien se encargaba de llenar las posiciones laborales—, pues en muchos casos era una posición reactiva.
3. Los resultados de las entrevistas en las empresas proporcionan pruebas efectivas de cómo el área de Adquisición de Talento se organiza de manera estratégica y diseña una gran labor en sus subprocesos, desde la (a) planificación, (b) reclutamiento, (c) selección, y (d) socialización.
4. Esta investigación, además, demuestra cómo la Adquisición de Talento se convierte en una división estratégica para todas las empresas, pues no solo actúa con base en las necesidades actuales de la organización, sino que ejerce como un socio estratégico del negocio —lo entiende, se alinea con la estrategia y trabaja basado en sus necesidades futuras, anticipándose a los posibles cambios—, y, por ello, el perfil específico de las personas que trabajan como *talent acquisition partners* o *talent partners* ha cambiado, pues hoy debe ser un perfil orientado a la experiencia que darán a sus clientes, tanto internos como externos, potenciales candidatos, y porque deben tener la capacidad de poder mantener relaciones a largo plazo con estos.
5. En este orden de ideas se presenta la siguiente tabla que contiene las mejores prácticas de cada una de las empresas. La misma que puede servir de plantilla en el proceso de Adquisición de Talento y ser aplicada en cualquier empresa que desee crear, mejorar o modificar su proceso.

Tabla 9

Plantilla de Buenas Prácticas Sector Consumo Masivo Bebidas no Alcohólicas

Buenas Prácticas	Descripción	AC LINDLEY	BACKUS	AJEPER
Planeamiento	• La planeación debe estar alineada con la estrategia y con las metas de la empresa	X	X	X
	• Se debe Trabajar en colaboración con las diferentes áreas del negocio y realizar un seguimiento continuo	X	X	X
	• La planeación adecuada minimizará la contratación de headhunters.	X	X	X
	• La planificación debe ser una vez al año	X	X	
Reclutamiento	• Priorizar el reclutamiento interno antes que el externo, disminuye los indicadores de rotación y renuncias	X	X	X
	• Creación de programas Trainee o formación para futuros Líderes, Gerentes y ejecutivos.	X	X	X
	• Trabajar en fortalecer la marca empleadora y la capacidad de atracción del talento.	X	X	
	• Crear indicadores de calidad y satisfacción de los clientes internos.		X	
	• Aplicar el uso de LinkedIn como principal fuente de candidatos externos.	X	X	X
	• Aplicación de un test cultural, para validar el fit entre el candidato y la cultura de la organización.		X	
Selección	• Aplicación de assessment, para facilitar la identificación de los mejores talentos	X	X	X
	• Aplicación de entrevistas bajo la metodología STAR	X		
	• En el proceso de entrevistas asegurar la participación del área de Adquisición de Talento y del Gerente contratante.	X	X	X
	• Aplicar herramientas para la identificación de los high potentials (herramientas de evaluación de desempeño – matriz nine box)	X	X	X
	• Elaborar una matriz del plan de sucesión para cada puesto y perfil, indicando tiempos, tareas, actividades, perfectamente identificadas por el jefe y por el colaborador.	X	X	X
Socialización	• Creación de un plan de actividades que aseguren la adaptación del nuevo colaborador a la cultura organizacional y al puesto de trabajo.	X	X	X
	• Asegurar el compromiso y la dedicación de Gerentes, jefes, pares y equipo en general para asegurar el éxito del proceso.		X	
	• Realizar entrevistas y encuestas mensuales para el seguimiento del nuevo colaborador	X	X	X
	• Realizar un seguimiento durante seis meses para verificar la adaptación del colaborador.			X
	• Creación de una herramienta que genere una identificación más emocional (equipos de trabajo – tribus. valores - colores)	X		X

Referencias

- Acurio, M. (2014). El nivel de inducción y su relación con la cultura organizacional en el Grupo Petrotech (Tesis de licenciatura [informe final de titulación], Universidad Central de Ecuador[UCE], Quito, Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3680/1/T-UCE-0007-119.pdf>
- AJE. (2018). Creación de Kola Real en Perú por la familia Añaños. Recuperado de <https://www.ajegroup.com/es/acerca-de-aje/historia/>
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alonso, G. (2017, 8 de febrero). Reclutamiento vs Talent Acquisition. *Gonzalo Alonso*. Recuperado de <http://gonzalo-alonso.com/reclutamiento-vs-talent-acquisition/>
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015, agosto). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 79-89.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996, January). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Anderson, N., Salgado, J., & Hülsheger, U. (2010, August 16). Applicant Reactions in Selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 291-304. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00512.x>
- Anderson, N., Herriot, P., & Hodgkinson, G. P. (2001, December 16). The practitioner-researcher divides in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 391-411. Recuperado de

<http://dx.doi.org/10.1348/096317901167451>

Arca Continental Lindley. (2018). *Historia*. Recuperado de

<http://www.arcacontinentallindley.pe/arca-continental-lindley.php>

Asociación de Buenos Empleadores [ABE]. (2015). *Premio ABE a la responsabilidad social laboral. Edición 2015*. Recuperado de <http://www.premioabe.com/premio2015.php>

Asociación de Buenos Empleadores [ABE]. (2016). *Premio ABE a la responsabilidad social laboral. 2016*. Recuperado de

http://www.premioabe.com/download/Memoria_ABE_2016.pdf

Atresmedia, Google, el CNI y Apple, los empleadores ideales de los universitarios españoles. (2017, 10 de mayo). *equipos&talento.com*. Recuperado de

<http://www.equipostrytalento.com/noticias/2017/05/10/atresmedia-google-el-cni-y-apple-los-empleadores-ideales-de-los-universitarios-espanoles>

Avolio, B. (2016). *Métodos cualitativos de investigación: una aplicación al estudio de caso*. Lima, Perú: Gráfica Biblios.

Backus ABInBev. (2018). *Historia*. Recuperado de <http://backus.pe/nosotros/historia/>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004, May 1). Conceptualizing and researching employer

branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018a). *Memoria 2017*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018b). *Publicaciones de la memoria anual 2017-1 del Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017-1.pdf>

Badenhausen, K. (2018). Apple es, una vez más, la marca más valiosa del mundo. *Forbes*.

Recuperado de

<https://www.forbes.com.mx/apple-es-una-vez-mas-la-marca-mas-valiosa-del-mundo/>

- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Bonache, J., & Cabrera, A. (2006). *Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (2ª ed.). Madrid, España: Prentice Hall.

Brakus, J.J., Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2009, May). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73, 52-68.

Burgué, P., & Álvarez, M. (2015). Factoría de talento Adecco: el futuro es joven. *Capital Humano*, 28(296), 88-93. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=98718f49-6df2-49d7-8c27-d32677026381%40sessionmgr4008>

Carazo, J. (2015). Gestión del talento y cumplimiento normativo marcan la agenda internacional de los recursos humanos. *Capital Humano*, 302. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=eba0d694-d537-4589-9960-d45ba7f87ed0%40sessionmgr101>

Carazo, J. (2016, enero). CEPESA, la transformación de una empresa que ha roto sus fronteras. *Capital Humano*, 305. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=0671ce9f-6194-43ba-ab39-6f04c05aa4b2%40sessionmgr4010>

Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S)*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/reader.action?docID=3214899&query=>

Castillo, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad* (3ª ed.).

Recuperado de

- <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/reader.action?docID=3198451&query=>
- Castro, R., Carranza, G., & Empresa Editora El Comercio. (2011). *Triunfadores Peruanos. Backus Cristal El Burbujeante Destape de una Historia de Sabor y Éxito.*
- CBI Group. (2016). What is a pipeline of candidates? Recuperado de <http://www.thebiggroup.com/2016/04/27/what-is-a-pipeline-of-candidates/>
- Centro Mexicano para la Filantropía. [CEMEFI]. (2018). *Ganadoras del Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial 2016.* Recuperado de <https://www.cemefi.org/esr/images/2016/Lista%20ganadoras%20OK%20LATAM%202016.pdf>
- Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD]. (2017). *Report: Resourcing and Talent Planning.* Recuperado de https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2017_tcm18-23747.pdf
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano.* Bogotá, D. C., Colombia: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* México D.F.: McGraw-Hill.
- Coca-Cola Company. (2011). *125 years of sharing happiness: A Short Story of The Coca-Cola Company.* Recuperado de http://www.cocacolacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola_125_years_booklet.pdf
- Conexión ESAN (2016, 22 de noviembre). El assessment center: una herramienta para evaluar competencias. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/el-assessment-center-una-herramienta-para-evaluar-competencias/>

- Corral, Y. (2009, 9 de febrero). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 19(33), 229-247.
Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Corvera, L., De Andrea, C., & Hidalgo, D. (2012, 18 de septiembre). *Poder. Cinco historias emprendedoras*. Lima, Perú: Gestión Medios Peruanos (GMP) S. A. C.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (14^aed.). México D. F., México: Pearson Educación.
- Díaz, A. (2012, marzo). La estrategia de RR.HH. en reclutamiento 2.0. *Capital Humano*, 25(263), 30-31. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=785e0205-4c59-43e4-8d07-60903fd528dc%40sessionmgr4008>
- Díaz, C., Aguilera, A., & Guillén, N. (2012) Lógica difusa vs modelo de regresión múltiple para la selección de personal. *Revista Chilena de Ingeniería*, 22(4), 547-559.
- Diferencia entre adquisición de talento y reclutamiento. (2017, 2 de octubre). *LosRecursosHumanos.com*. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/diferencia-entre-adquisicion-de-talento-y-reclutamiento/>
- Dr Pepper Museum. (s. a.). *History of Dr Pepper*. Recuperado de <https://drpeppermuseum.com/history/>
- Dr Pepper Snapple Group. (2018). *History*. Recuperado de <https://www.drpeppersnapplegroup.com/company/history>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. En S. Dolan, R. Valle, S. Jackson y R. Schuler (Coords.), *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3^a ed., pp. 5-25). Madrid, España:

McGraw-Hill.

Edwards, M. R. (2010, February). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.

Elorriaga, L., & Barreto, A. (2013). La problemática de la inducción en los puestos operativos en las Mipymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2011-2013). *FACES, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 21(45), 7-24. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/2443/>

Fermín, L., & Sánchez, L. (2018). Análisis de tendencias en adquisición de talento. En el Congreso Internacional y Feria Profesional *Expolearning 2018*. Recuperado de <https://www.expolearning.com/tendencias-en-adquisicion-de-talento/>

Friedman, E. (2016, 28 de marzo). *eSkill Corporation*. Recuperado de <http://blog.eskill.com/difference-recruitment-talent-acquisition/>

Ganga, F., & Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, región de los Lagos-Chile. *Revista Gaceta Laboral*, 14(2), 271-297. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/336/33614205.pdf>

García, E. (2012). *Análisis de eficiencia de los modelos de reclutamiento y selección de talento en la industria del software: una propuesta metodológica a la luz del paradigma 2.0* (Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España). Recuperado de <https://ciencia.urjc.es/handle/10115/12303>

García-Tenorio, J., & Sabater, R. [Coord.] (2004). Marco de referencia en la dirección de recursos humanos. En J. García-Tenorio y R. Sabater (Coord.), *Fundamentos de dirección y gestión de Recursos Humanos* (pp. 1-28). Madrid, España: Thomson.

Gausepohl, S. (2017, February 27). Hiring for Cultural Fit? Here's What to Look for. *Business News Daily*. Recuperado de

<https://www.businessnewsdaily.com/6866-hiring-for-company-culture.html>

Empleo ¿Cómo se encuentra el mundo en diversidad de talento mercado laboral? (2018, 30 de enero). Diario *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/encuentra-mundo-diversidad-talento-mercado-laboral-226073>

Gimeno, T. (2015, 20 de noviembre). Por qué necesitas el Employer Branding para reclutar perfiles IT. *Talent Clue* [blog]. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/por-que-necesitas-el-employer-branding-para-reclutar-perfiles-it>

Gimeno, T. (2016, 30 de junio). La guía suprema del employer branding digital: cómo perfeccionar tu estrategia de Employer Branding para atraer y fidelizar talento digital. *Colección Employer Branding de Talent Clue*. Recuperado de <http://cdn2.hubspot.net/hubfs/252575/guia-suprema-employer-branding-digital.pdf>

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Dirección de Recursos Humanos* (8ª ed.). Madrid, España: Pearson Educación.

Gonzales, A. (2016, 10 de marzo). El Secreto de Entender Reclutamiento vs. Adquisición de Talento. *LinkedIn*. Recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/el-secreto-de-entender-reclutamiento-vs-adquisici%C3%B3n-ana-j->

González, L., & Pérez, J. Desarrollando-ideas (2018, 8 de marzo). Las 10 Reglas de Oro del Employee Advocacy. *d + i desarrollando ideas*. Recuperado de <https://www.desarrollando-ideas.com/2018/03/las-10-reglas-de-oro-del-employee-advocacy/>

González, T., & Domingues, F. (2015). ¿Existen indicadores para identificar el talento? *Revista de Pedagogía de la Universidad de Salamanca*, 21(21), 21-32.

- Harvard Business School. (2003). *Contratar y retener a los mejores empleados*. Barcelona, España: Deusto.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ªed.). Lima, Perú: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hernando, M. (2007, noviembre). Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en las organizaciones de Mar del Plata (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina). Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/657>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Durante el año 2017 el empleo creció 1.5% en Lima Metropolitana. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-005-2018-inei.pdf>
- Ipsos-Directorio de Instituciones, Medios y Empresas [DIME]. (2018). *Datos de la Entidad*. Recuperado de app1.dime-web.pe/Cliente/Premium/Explorador.aspx
- Jobvite. (2016, April 27). What is the Difference Between Recruitment and Talent Acquisition? *Jobvite*. Recuperado de <https://www.jobvite.com/recruiting-process/what-is-the-difference-between-recruitment-and-talent-acquisition/>
- Kane, G., Palmer, D., Philips, A., Kiron, D., & Bucklye, N. (2016). *Aligning the Organization for Its Digital Future*. MIT Sloan Management review and Deloitte University Press. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/strategy/Aligning%20Digital%20Future.pdf>

- LinkedIn Talent Solutions. (2016). *The Ultimate List of Employer Brand Statistics. For Hiring Managers, HR Professionals, and Recruiters*. Recuperado de https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf
- Lisbona, A., Morales, J., & Palací, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89-100. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56012876007>> ISSN 1577-7057
- Lizárraga, K. (2016). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de asesores comerciales en una empresa de servicio* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3051/IIzulikc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Louffat, E. (2011). *Administración del potencial humano*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning. Recuperado de https://bibliotecavirtual.cengage.com/online_viewer/pdf
- Madden, T. J., Fehle, F., & Fournier, S. (2006, March). Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(224), 24-35.
- Maldonado, R. (2013). *Entrevista laboral y selección de personal (estudio realizado con el sector educativo 090111 de Quetzaltenango)* (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Ciudad de Guatemala, Guatemala). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Maldonado-Rita.pdf>
- Manpower Group. (2018). Encuesta de Expectativas de Empleo Perú. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5466-6711122194925.pdf>
- Merco. (2018). *Merco Talento Ranking*. Recuperado de

<http://www.merco.info/pe/ranking-merco-talento>

- Merco. (2018). *Merco: monitor empresarial de reputación corporativa*. Recuperado de <http://merco.info/pe/que-es-merco>
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 83-114. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/646/64623932005/>
- Nielsen. (2015). Reporte interno [reporte laboral interno sobre consumo masivo de productos de alta rotación y demanda].
- Nielsen. (2017, 15 de septiembre). Estudio global: confianza del consumidor segundo trimestre 2017. Recuperado de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/reports/2017/confianza-del-consumidor-segundo-trimestre-2017.html>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/reader.action?docID=3198784&query=>
- Olivares, T. (2012, noviembre). Reclutamiento y Selección 2.0: el papel de las redes sociales en la gestión de las personas. *Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, 270, 56-63. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4060899>
- Oracle. (2014). Solución Oracle HCM: Talent Acquisition. Gestión del talento. Recuperado de <https://www.oracle.com/lad/applications/human-capital-management/talent-management/acquisition/index.html>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2017). Management of Social Transformations. Recuperado de

<http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/most-programme/management/acquisition/index.html>

Pautt, G. (2014). Los Assessment Center: una Metodología para Evaluar Directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo Real*, 1(3), 1-17.

Perú 2021. (2018). *Distintivo ESR*. Recuperado de

<http://peru2021.org/distintivo-empresa-socialmente-responsable/>

PepsiCo. (2005). *The Pepsi-Cola Story: Over 100 Years of Fun and Refreshment*.

Recuperado de http://www.pepsi.com/PepsiLegacy_Book.pdf

Pérez, F. (2013). *Organización y control de actividad en pequeños negocios o microempresas*. Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/reader.action?docID=3216945&query=>

Perú Retail. (2015). *Ajegrup: una de las mayores empresas de bebidas de América Latina*.

Recuperado de

<https://www.peru-retail.com/estudio-investigacion/ajegrup-una-mayores-empresas-bebidas-america-latina/>

Price Waterhouse Coopers [PWC]. (2018). Diversidad y talento. ¿Te atreves? Recuperado de

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/diversidad/diversidad-y-talento-te-atreves.pdf>

Radio Programas del Perú [RPP]. (2016). *ABP: En Lima existen 113 mil bodegas y a nivel nacional 414 mil*. Recuperado de

<http://rpp.pe/economia/economia/abp-en-lima-existen-113-mil-bodegas-y-a-nivel-nacional-414-mil-noticia-933175>

Reddy, S. (2014, June 15). Evolution of Recruitment-The People Industry. *LinkedIn*.

Recuperado de

<https://www.linkedin.com/pulse/20140615231643-15044927-evolution-of-recruitment-the-people-industry>

Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento*.

Barcelona, España: Editorial Universitat Oberta Catalunya (UOC). Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=IA4jJgJcyWYC&oi=fnd&pg=PA3&dq=buenas+practicass+en+reclutamiento+y+selecci%C3%B3n&ots=SCW_7_fj7l&sig=SN0u65XHzJ20AyoB1oOaoi1t2v8#v=onepage&q=buenas%20practicass%20en%20reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n&f=false

Roper, J. (2015, June 15). What do we mean when we talk about talent? *HR Magazine*.

Recuperado de <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/what-do-we-mean-when-we-talk-about-talent>

Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5th ed.). Universidad de Deusto.

Bilbao. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/reader.action?docID=3212925&query=>

Saenz, M. (2014, 7 de julio). 5 indicadores para medir el retorno de la inversión en Employer

Branding. Recuperado de <http://www.observatoriorh.com/comunicacion-y-branding/5-indicadores-para-medir-el-retorno-de-la-inversion-en-employer-branding.html>

Sagristà, A. (2017, 26 de julio). ¿Por qué es importante diferenciar entre Adquisición de

Talento y Reclutamiento? *Talentier* [blog]. Recuperado de <http://blog.talentier.com/diferencias-adquisicion-talento-reclutamiento>

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión práctica*

de riesgos laborales, 58(18), 18-23. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1>

Sarriés, L., & Casares, E. (2008). *Buenas prácticas en recursos humanos*. Madrid, España:

ESIC. Recuperado de

https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=XZ1Qc_B_pbQC&oi=fnd&pg=PA13&dq=buenas+practicadas+en+empresas&ots=qQ-

Sevillano, M. (2018, 5 de julio). Relevancia de Merco Talento 2018. *Gestión*. Recuperado de

<http://www.merco.info/pe/actualidad/resultados-merco-talento-2018>

Singh, S. (2015, October 7). Future of United States to 2025. *Forbes* [blog]. Recuperado de

<https://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2015/10/07/future-of-united-states-to-2025/#45de641445a2>

Stake, R. (2010). *Investigación con estudio de casos* (5th ed.). Madrid, España: Ediciones

MORATA, D.L. Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/reader.action?docID=3217507&query=>

Solano, J. (2015, 7 de mayo). Capital humano y reputación corporativa. *Gestión*. Recuperado

de <http://www.merco.info/pe/actualidad/capital-humano-y-reputacion-corporativa>

Superintendencia de Mercado de Valores [SMV]. (2018a). *Memoria Anual de Corporación*

Lindley S. A. 2015. Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Corporacion%20Lindley%20S%20A%20%20-%20Memoria%202015.pdf>

Superintendencia de Mercado de Valores [SMV]. (2018b). *Memoria Anual de Corporación*

Lindley S. A. 2016. Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/2016%20Memoria%20Arca%20Continental%20Lindley%20C.pdf>

Superintendencia de Mercado de Valores [SMV]. (2018c). *Memoria Anual de Corporación*

Lindley S. A. 2017. Recuperado de

http://www.smv.gob.pe/Frm_Memorias.aspx?data=2621C038EC1F2286F1B4681A9C105FF3BFF6119339

Superintendencia de Mercado de Valores [SMV]. (2018d). *Memoria Anual de Unión*

Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. A. 2015. Recuperado de

http://www.smv.gob.pe/Frm_Memorias.aspx?data=2621C038EC1F2286F1B4681A9C105FF3BFF6119339

Superintendencia de Mercado de Valores [SMV]. (2018e). *Memoria Anual de Unión*

Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. A. 2017. Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20ANUAL%202017-BK-P1.pdf>

Superintendencia de Mercado de Valores [SMV]. (2018f). *Memoria Anual de Unión*

Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. 2016. Recuperado de

http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%20Backus%202016_Final_JOA.pdf

Stephan, M., Brown, D., & Erickson, R. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias globales en capital humano 2017*. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/tendenciascapitalhumano2017/Capitulo%203.pdf>

Stolterman, E., & Croon, A. (2004). Information, Technology and the Good Life [Cap. 45].

En B. Kaplan, D. P. Truex, D. Wastell, A. T. Wood-Harper y J. I. DeGross (Eds.),

Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice (pp. 687-

692). Boston, MA: Springer. Doi: https://doi.org/10.1007/1-4020-8095-6_45

Talenmo/Talento en Movimiento. (2014, 28 de diciembre). Adquisición de talento.

Recuperado de <http://www.talenmo.es/adquisicion-de-talento/>

Top Online. (2018). Base Completa Vip. Recuperado de

www.toponlineapp.com/toponline/index.php?r=bases/completavip

Toscano, E. (2014). Nuevo enfoque en la gestión de personas en la era digital. *Capital*

Humano, 27(290), 18-20. Recuperado

de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer>

?vid=11&sid=785e0205-4c59-43e4-8d07-60903fd528dc%40sessionmgr4008

Varela, N., Pérez, M., & Peñate, Y. (2007). Enfoque de proceso en la gestión de Recursos

Humanos. Indicadores. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 9-12. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562004>

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos.*

Gestión del capital humano (6^a ed.). México D. F., México: McGraw-Hill Education.

Apéndices

Apéndice A: Guía de la Entrevista

GUIA DE LA ENTREVISTA: BUENAS PRÁCTICAS EN EL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE TALENTO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS

Mediante la presente le expresamos nuestro saludo y agradecimiento por otorgarnos su tiempo para poder realizar la entrevista, cuyas preguntas le hicimos llegar unos días atrás. Esta herramienta es parte de la investigación que se realiza para obtener el grado de Master en Dirección Estratégica y Liderazgo por CENTRUM del Perú.

El objetivo es identificar las buenas prácticas en el proceso de adquisición de talento del sector de consumo masivo de bebidas no alcohólicas. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la presente investigación. Esta entrevista dura aproximadamente una hora. De ante mano se le agradece su participación y apoyo en las respuestas.

Instrucciones:

1. Luego de realizar la pregunta, contestar con sinceridad de acuerdo a su conocimiento y experiencia.
2. En caso la pregunta no esté muy clara o no se entienda, indicarlo para poder reformular la pregunta.
3. No se sienta presionado al contestar alguna pregunta.
4. En el caso de que no pueda responder a la pregunta por cuestiones de confidencialidad o desconocimiento, indicarlo para pasar a la siguiente pregunta.

Información general

- Empresa: _____
- Nombre: _____

- Cargo: _____
- Edad: _____
- Tiempo en la empresa: _____

Información Específica

Planeación

1. Al momento de revisar el plan estratégico de su empresa, ¿cómo y sobre la base de qué criterios definen las vacantes por cubrir en el año?, ¿qué posiciones incluye esta previsión y por qué?
2. A pesar de haber previsto las posiciones por cubrir, ¿cómo se justificaría la contratación de un *head hunter* nuevo?

Reclutamiento y Selección

3. ¿Cómo elaboran la descripción o perfil de puestos dentro de su empresa?
4. ¿Cuáles son las competencias *core* (o generales) de la empresa?
5. Describa el proceso de selección de su empresa:
 - ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento interno y externo?
 - ¿Cuáles son las herramientas y pruebas que utilizan dentro del proceso de selección? (Detallar)
 - ¿Cómo es el proceso de entrevistas? ¿Quién toma la decisión final para contratar a un candidato?
6. ¿Cuentan con un programa de *trainees* o programas similares? En caso de una respuesta afirmativa: ¿cómo se realiza el proceso de selección para contratar a un *trainee*? Y, por otro lado, ¿los actuales *trainees* son los “*favorites*” para ocupar alguna posición en particular?
7. ¿Cuentan con un plan de sucesión? ¿Cuenta con una línea de carrera definida para algún grupo en particular? ¿Cómo es el proceso?

8. ¿Cuentan con un proceso de identificación de alto potencial? ¿Cómo es el proceso?
9. ¿Existe algún plan para la gestión de la marca empleadora?

Indicadores

10. ¿Cuánto tiempo tarda en cubrirse una posición laboral? (Desde el primer día que se tiene la solicitud aprobada)
11. ¿Qué tipo de indicadores utiliza para medir la efectividad de la gestión de adquisición de talento? (Ejemplo: Costo: por empleado, según fuente de reclutamiento. Tiempo: de respuesta, para cubrir el puesto o entre la aceptación y la incorporación. Calidad: performance o desempeño del empleado, cantidad de empleados desvinculado por falla en el proceso de selección).
12. ¿Establecen sistemas de seguimiento y control a los procesos de adquisición de talento?

Sector Consumo Masivo

13. ¿Cree Ud. que el sector de consumo masivo es uno de los más demandados por los postulantes?
14. ¿Cuáles son las posiciones más difíciles de conseguir en el mercado?, ¿por qué considera que son las más difíciles?
15. ¿Cuáles son las posiciones más demandadas?
16. En los últimos dos años, ¿cree usted que la contratación de personal se ha incrementado o ha disminuido? ¿Por qué?

Socialización

17. ¿En qué consiste el proceso de socialización?, ¿Cuánto dura y qué recursos ofrecen a los nuevos ingresos en el proceso de Inducción de su empresa?
18. ¿Qué indicadores manejan para medir la efectividad del Proceso de Inducción?

19. ¿Qué herramientas utiliza la empresa para fomentar la adaptación, integración e identificación del nuevo integrante con la cultura de la empresa?

Buenas Prácticas

20. A manera de resumen, ¿para Ud. cuáles serían las buenas prácticas que realiza su empresa respecto del proceso de Adquisición de Talento?



Apéndice B: Comparación de Entrevistas

Tabla B1

Planeación: Al Momento de Revisar el Plan Estratégico de su Empresa, ¿Cómo y sobre la Base de qué Criterios Definen las Vacantes por Cubrir en el Año?, ¿Qué Posiciones Incluye Esta Previsión y Por Qué?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
Nosotros tenemos el proceso de <i>People Planning</i> (PP) que se realiza en agosto y setiembre de cada año para el año siguiente, es un proceso compartido entre compensaciones y nosotros. [...] Se hace en cada área para todas las direcciones y en otras áreas se hacen reestructuraciones. [...] Tenemos plantillas estandarizadas en función a los planes de la compañía y poder hacerlo de acuerdo con ello.	Se hace una vez al año. Nosotros trabajamos en base al diseño de organización. Diseñamos las estructuras y le llamamos <i>blooping</i> , son como mapas de cómo se debe ver la estructura, es como un <i>lay out</i> (diseño). Entonces según los diseños globales, cada área tiene un <i>blooping</i> ideal. Es decir, donde debemos llegar como organización, como nos debemos ver, como se deben ver nuestros organigramas a nivel global. Todos esos <i>blooping</i> los trabajamos de manera local, tratamos de vernos lo más iguales al <i>blooping</i> global. Por otro lado, dependiendo del país, del área, de cómo va tu base de talento, si tú ves que vas a necesitar talento porque vas a promover o van a salir, entonces se hace cada tres meses y el <i>Global Management Trainee</i> es por metas de zona, el año pasado nuestra meta fue 20 personas este año nuestra meta es 30 personas a nivel de COPEC. La planificación para los puestos especializados, comercial, logística o <i>supply</i> lo ve la vicepresidencia a nivel de zona y en base a la estructura, al crecimiento, a la estrategia, a la demanda, dicen cuanta gente se necesita para este año como para alimentar la base de talento	Lo hacemos cada cinco años [...] Va a depender mucho del país, de la situación económica, que necesita el país en el momento, el costo laboral, etc. [...] Nos encargamos de <i>Country Manager</i> y primera línea, de toda la organización, hasta segunda línea, que es más flexible. Pero, en primera línea estamos hablando <i>Country Managers</i> , Gerente de <i>Supply</i> y Gerente Comercial y Gerente de Administración y Finanzas.

Comparación entre empresas:

En las tres compañías la planificación de las vacantes se realiza de acuerdo a la estrategia, a la necesidad de posiciones, al país y al presupuesto con el que se cuenta

Debido a la alta demanda de empleados en primera línea —característica generalizada en el sector—, la planeación de la demanda para el año es una prioridad para las empresas, la frecuencia de la planificación dependerá, valga la redundancia, de la necesidad, la cantidad de posiciones que estará enfocada en encontrar un equilibrio entre estructuras concretas. La planificación en Arca se hace una vez al año, lo mismo que en Backus y en Ajeper se hace cada cinco años.

Comparación con la teoría:

En las tres empresas encontramos una concordancia con la teoría respecto a que existen cuatro aspectos de relevancia como: (a) revisión del plan de negocios de la organización y los datos de la fuerza laboral que determinan el número de la plantilla laboral y las habilidades que deben tener; (b) identificación de brechas entre la fuerza laboral de la organización versus sus similares así como las proyecciones del mercado laboral; (c) desarrollo de un plan estratégico y mapa de la fuerza laboral para cubrir las brechas del personal; y (d) ejecución y medida del plan de fuerza laboral (Dessler, 2015).

Tabla B2

Planeación: A Pesar de Haber Previsto las Posiciones por Cubrir, ¿Cómo se Justificaría la Contratación de un Head Hunter Nuevo?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
No, es simplemente mostrar una tabla de posiciones, sino es explicar que va a pasar sobre las posiciones por medio de un <i>business case</i> (caso de negocio) con el <i>business partnery</i> lo trabaja él con su director y luego nosotros consolidamos la presentación que se va a llevar al directorio final. Sin embargo, normalmente no trabajamos con un <i>headhunter</i> , es más costoso y promovemos el desarrollo interno	Normalmente no trabajamos con <i>headhunter</i> , todo es interno, tenemos solamente alianzas con universidades e institutos técnicos. Y posteamos nuestros requerimientos a través de sus plataformas	No contratamos, somos una empresa <i>low cost</i> , política cero en <i>headhunter</i> .
Comparación entre empresas: Entre las tres empresas, podemos encontrar que no buscan contratar a través de un <i>headhunter</i> , ya que en todas ellas se promueve el desarrollo interno, así como la identificación de sus talentos con potencial.		
Comparación con la teoría: La planificación dentro de la teoría de adquisición de talento tiene un enfoque a largo plazo, el objetivo es cultivar una reserva de talento para que esta sea reemplazable según la necesidad de cada organización, ya sean puestos actuales o puestos futuros que podrían requerirse según la estrategia de la empresa (Anna Sagristà, 2017). Se observa que las tres compañías tienen el mismo enfoque desarrollar talento, promoverlo y mantenerlo en la empresa, de esta manera se tiene un ahorro en costos elevados de contratación externo, y, asimismo, se fortalece la marca empleadora motivando el esfuerzo, la dedicación y el compromiso del colaborador.		

Tabla B3

Reclutamiento y Selección: ¿Cómo Elaboran la Descripción o Perfil de Puestos dentro de su Empresa?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>Nosotros ya contamos con un formato establecido, que se va actualizando de manera continua en base a las necesidades generadas por el crecimiento de la empresa, solo creamos un nuevo perfil cuando el puesto es nuevo en la empresa. Hoy nos encontramos homologando los perfiles con la central en México. Para promociones internas se usa el <i>Talent Management Review (TMR)</i> que tiene dos <i>inputs</i>, potencial para ver que la persona siga creciendo, el <i>promotional</i> tiene que ser <i>middle high</i> y no <i>basic potencial</i>. Y el <i>fitting roll</i> es el potencial para seguir creciendo y se cruza con el <i>performance</i> y tenemos el altamente efectivo, efectivo, parcialmente efectivo y necesita mejora. En este último se activa un plan de mejora.</p>	<p>Tenemos un formato global, está compuesto por la misión del puesto, funciones, perfil y competencias, son como las cuatro grandes estructuras del perfil, entonces las levantamos localmente y las saneamos con la región porque deberíamos tener perfiles muy similares a nivel regional. Hay diferencias entre algunos países para algunas posiciones, pero en realidad lo definimos nosotros. Para seleccionar a las personas tanto para los programas de <i>trainee</i>, como para los procesos regulares nosotros buscamos que tengan tres cualidades, que engloban varias cosas y que parten de un <i>fit</i> cultural, es decir, son lineamientos establecidos a nivel global. La primera es que sean ambiciosos, la segunda que sean directos y la tercera que sean apasionados.</p>	<p>Tenemos un formato a nivel global, bajo un lineamiento de una política estricta de todo el proceso de selección, que involucra medición de KPI, que es un <i>scorecard</i>. Todas las posiciones son llevadas por medio de un control.</p>
<p>Comparación entre empresas: Las tres compañías manejan un formato global ya establecido. La elaboración del perfil recae en distintas áreas dentro de las tres empresas (capital humano y el área que requiere la vacante). Adicionalmente en el caso de Backus ellos buscan a personas que tengan las cualidades que encajen con la esencia de la misma empresa, con su cultura y con sus valores. Finalmente, tanto lineamientos regionales como globales rigen en las tres empresas e influyen determinadamente en la implementación de sus procesos.</p>		
<p>Comparación con la teoría: Bajo el enfoque de la adquisición de talento, la definición del puesto está basada en la necesidad del negocio y va más allá de una descripción del perfil. Ellos dicen que el candidato que cuenta con una educación adecuada, experiencia adecuada y además una personalidad compatible con la cultura de la organización es un buen candidato. Tener acceso a candidatos cualificados es esencial para el éxito de cualquier trabajo de contratación (Harvard Business School, 2003).</p>		

Tabla B4

Reclutamiento y Selección: ¿Cuáles Son las Competencias Core (o Generales) de la Empresa?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>[...] Competencias están en el sistema de desempeño y son: orientación a resultados, inconformismo constructivo, trabajo en equipo, espíritu de equipo, productividad con excelencia, liderazgo visionario, [...]. Son seis las competencias que forman parte de nuestro modelo de liderazgo, con las cuales nos evalúan una vez al año en la empresa y sobre estas competencias son las que se hacen las entrevistas con una metodología que busca que la gente realmente refleje cómo actúa o como tiene desarrollada esa competencia en ese momento.</p>	<p>Dependiendo del puesto, hay competencias funcionales pero esas competencias se aprenden. Entonces pocas veces nos centramos en la experiencia o en las evaluaciones técnicas, es más que nada <i>fit</i> cultural y eso es lo que evaluamos. Tenemos un estándar de evaluaciones a nivel global para el <i>fit</i> cultural [...] Las tres competencias principales son ambición, pasión y ser directos. Esas competencias están dentro de tres bloques: soñar en grande que está compuesta por convertir sueños en realidad y liderar el cambio, luego desarrollar gente que es competencia de desarrollar talentos y fomentar diversidad e inclusión y finalmente vivir nuestra cultura que está compuesta por liderar con impacto y liderar con resultados.</p>	<p>Tenemos cinco competencias, amarradas a los valores [...] flexibilidad, somos una empresa muy voluble [...] velocidad, toma decisiones de manera rápida [...] trabajo en equipo, queremos gente muy colaboradora [...] pasión, energía, somos demasiado apasionados [...] agudeza de negocios y visión y compromiso, tenemos que saber a dónde vamos y que es lo que queremos, e ir por ello.</p>
<p>Comparación entre empresas: Se utilizan las competencias <i>core</i> como un método de guía durante el proceso de contratación que son tomadas como directrices durante todo el proceso de reclutamiento. Estas, a su vez, pueden actuar como un primer filtro dentro del proceso y que terminará acompañando al candidato a lo largo de su vida laboral dentro de la empresa, pues vivirá y será evaluado tomando estas como parámetros. Se aprecia que cada una de las empresas tiene perfectamente definidas sus competencias <i>core</i>, las mismas que buscan una identificación del candidato con la cultura de la empresa, lo que valoran y lo que buscan en su gente. En el caso de Lindley están enfocadas en seis competencias, en Backus en tres y en Ajeper en cinco competencias.</p>		
<p>Comparación con la teoría: La teoría nos indica que las competencias <i>core</i> son esenciales y distintivas para la organización, y, asimismo, indica que las empresas deben construir y poseerlas para mantener su ventaja competitiva sobre las demás. Las tres empresas justamente buscan distinguirse, buscan ser únicas y que su gente agregue valor con su forma de ser y pensar. En el caso de Arca Continental y Ajeper están enfocadas en competencias gerenciales e individuales de acuerdo a la distribución de competencias de Chiavenato (2009). En el caso de Backus ABInbev, ellos buscan competencias más individuales que, aunque no están mencionadas en la teoría si se deduce que son cualidades que definen a una persona. Backus demuestra interés en aquellas personas que pueden no ser excepcionales académicamente, pero demuestran una cultura arraigada profundamente en tres valores. Y eso los convierte en candidatos perfectos para formar parte de esta compañía (Chiavenato, 2009).</p>		

Tabla B5

Reclutamiento y Selección-Proceso de Selección: ¿Cuáles son las Fuentes de Reclutamiento Interno y Externo?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>Tenemos las dos opciones. La política de la compañía es mirar hacia adentro por procesos de desarrollo organizacional, llámese <i>Talent Management Review</i> (TMR): herramienta de revisión de gestión de talento que se hace a la mitad de año y es aplicada de analistas para arriba, y mide el potencial para seguir creciendo y revisar cómo le está yendo en su posición actual y el performance (desempeño) que mide cómo y qué tan bien lo está haciendo.</p> <p>El reclutamiento externo, en el caso de no cubrirse con interno, tenemos cuenta corporativa de LinkedIn, Facebook, marca empleadora, bolsas con universidades dependiendo el perfil. Los canales externos más efectivos serán dependiendo de la posición. El reclutamiento de gerentes, es a través de LinkedIn Premium. En las bolsas son gratuitas o más baratas porque son por paquetes, para posiciones como analistas estamos usando: Laborum, Computrabajo y Bumeran. Funciona con mail, un canal más pero no es el principal canal. Te envían el CV por correo.</p>	<p>El reclutamiento externo se realiza a través de bolsas laborales de universidades, porque son las mejores. Vamos a todas las universidades, institutos. Para los programas de <i>trainee</i> a través de todas las redes, bolsas de trabajo que no son universidades, Instagram, Twitter, Facebook, LinkedIn. Para el reclutamiento interno se consideran los talentos identificados a través del programa <i>Organization Performance Review</i> (OPR) donde se mide el performance y potencial (casi todas las vacantes se cubren internamente). Hablamos mucho de meritocracia, gente que se lo merece indistintamente de la cantidad de años que tenga en la posición o en la compañía.</p>	<p>Sí, manejamos siete días de publicación interna, que se llama “Crece con nosotros”. Es un programa que hemos implementado, donde publicamos las posiciones y ofrecemos una oportunidad interna. Aparte de eso, manejamos de manera externa, ahora sí en Perú: Bumeran, y publicaciones en la Universidad de Lima, etc., pero más, manejamos LinkedIn. Es nuestra mayor fuente de reclutamiento.</p>
<p>Comparación entre empresas: Las fuentes de reclutamiento en las tres compañías, se inclinan por priorizar al público interno, reforzando y premiando el esfuerzo de los colaboradores, siguiendo políticas internas para desarrollarlos dentro de la organización. En el caso de Lindley lo hacen a través del programa de TMR (Talent Management Review), en el caso de Backus a través del programa OPR y en el caso de Ajeper con el programa “Crece con nosotros”. En cuanto a las fuentes externas, son utilizadas en momentos específicos —cuando no hay candidatos internos que cumplen con los requerimientos o en momentos donde es necesario habilidades específicas—. En consecuencia, las tres empresas recurren a diversas fuentes, aunque coinciden en usar LinkedIn como su principal forma de reclutamiento; y, luego de este, bolsas laborales, referidos, universidades y demás redes sociales entre otras.</p>		
<p>Comparación con la teoría: La teoría indica que existen dos tipos de selección interna y externa respectivamente, en el caso de las empresas analizadas se observa la inclinación hacia la selección interna, ya sea por los programas de <i>trainee</i> o por la identificación de talentos potenciales que se han ido desarrollando. Este tipo de selección permite desarrollar al talento y generar una buena marca empresa, y, asimismo, permite reducir costos de reclutamiento, motivar a los colaboradores, reducir el periodo de adaptación ya que el candidato tiene un conocimiento previo de la empresa, así como de sus procesos internos (Maldonado, 2013). Asimismo, el hecho de dar prioridad a la selección interna incrementa los indicadores relacionados a la calidad e indicadores de servicio: a) <i>performance</i> o desempeño del empleado por fuente, b) índice de satisfacción de los candidatos por fuente; c) satisfacción de los clientes internos por fuente; y d) satisfacción de los candidatos incorporados por fuente (Alles, 2006). Por otro lado, observamos la intervención de un factor importante, que es la tecnología, la misma que es parte de la adquisición de talento, tiene componentes como las ferias virtuales de empleo que permiten llegar a más candidatos del mundo a un menor costo, además tienen herramientas como redes sociales, las simulaciones las cuales permiten a los empleadores evaluar las habilidades del candidato y los mundos virtuales que permiten espacios nuevos para que los empleadores que buscan talentos de talla mundial puedan tener un mayor y mejor alcance (Diferencia entre adquisición de talento y reclutamiento, 2017).</p>		

Tabla B6

Reclutamiento y Selección-Proceso de Selección: ¿Cuáles Son las Herramientas y Pruebas que Utilizan dentro del Proceso de Selección? (Detallar)

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>En el caso de las entrevistas se utiliza una metodología, que se llama la metodología Star. Es una metodología que tiene las iniciales en inglés, y son: Decisión, Interacción, Serenidad y Cumplimiento, son iniciales de toda una forma de hacer preguntas en la entrevista para que la persona realmente conteste con algo real, porque puede pasar que alguno te invente una historia. Pero la metodología Star, lo que busca es remontarte a una situación real en donde te toco afrontar esa situación y como esa competencia te ayudo o no a resolver el problema ¿no? Entonces es una metodología dentro del proceso de entrevista</p> <p>También aplicamos entrevistas paneles, <i>assessment</i>, test psicométricos.</p> <p>En selección, alguna de las cosas que te dije que estamos innovando, es la inteligencia artificial con modelos predictivos.</p>	<p>Para los programas de <i>trainee</i> tenemos el <i>fit</i> cultural, razonamiento lógico e inglés. La encuesta de <i>fit</i> cultural son unas afirmaciones donde tu respuesta será en base a lo que va más de acuerdo con tu perfil. No hay respuesta correcta o incorrecta [...]. Para los procesos regulares y generales también se aplica <i>fit</i> cultural, hay entrevistas con los jefes, gerentes. Son entrevistas bastante innovadoras, que no las puedo compartir, pero son diferentes, utilizamos dinámicas con casos – casos de negocios con nuestras marcas, que preparen estrategias por formato o precio-, ver como estructuran ideas, <i>assessment</i>, razonamiento lógico, ingles. No hemos tenido casos de excepciones porque las etapas de selección son varias, son eliminatorias y nos aseguramos de identificar desde el primer momento las cualidades que buscamos en nuestra gente. No hay caso de excepciones porque nuestro proceso es riguroso y eliminatorio.</p>	<p>Tenemos dos sistemas dependiendo de los países. Tenemos el <i>Psychwin</i> que es un modelo de evaluación y desarrollo enfocado en medir las competencias a través de herramientas psicométricas [...]. Tenemos un perfil definido para obreros, fuerza de ventas, asistentes y analistas, coordinadores y jefes y gerencias. A partir de eso se vuelve más completo y más rígido. [...] Eso es acá en Latinoamérica. En Asia y África [...] manejamos PDA Internacional, es bajo una metodología DISC. Solo usamos herramientas psicométricas, entrevistas por competencias y <i>assessments</i>-casos, dependiendo de la posición. Si estamos en disyuntiva entre tres candidatos los hacemos realizar un caso de tres horas aproximadamente: vemos la tolerancia a la frustración, el cambio de paradigma, los ponemos en situaciones que vivimos día a día. [...] [¿Hay alguna excepción en el caso de algún candidato?] Claro que sí [...]. Tú tienes que utilizar tu criterio, muy aparte de las herramientas que tienes, no puedes ser tan rígida</p>

Comparación entre empresas:

Las tres empresas usan distintas herramientas durante su proceso de selección —desde entrevistas, entrevistas panel, *assessments*, hasta evaluaciones psicométricas—; no obstante, coinciden en que su utilización debe ser mesurada y entendida como un todo; puesto que estos instrumentos te dan un acercamiento a las habilidades y actitudes de un candidato, pero no son enteramente determinantes durante el proceso de selección. En este aspecto de determinación de pruebas, Backus presenta una herramienta de selección que se aplica a los programas de *trainee*, y a todos los procesos de la compañía, la misma que tiene una sensibilidad casi exacta para identificar las tres competencias *core* más valoradas (ambición, pasión, ser directos), es un cuestionario con 20 preguntas. En el caso de Lindley el proyecto presente y futuro que aplicará inteligencia artificial con modelos predictivos, será una forma más exacta de predecir los mejores perfiles para cada puesto.

Comparación con la teoría:

Respecto a la teoría se aprecia que las tres empresas utilizan varias de las herramientas señaladas por Chiavenato (2002) como son las pruebas psicométricas, entrevistas panel, *assessment*, pruebas psicométricas. Anderson, Herriot y Hodgkinson (2001) indicaron que la actividad de seleccionar talento debe estar dentro de la estrategia de la compañía, haciendo que esta sea una experiencia única para el candidato. En la que las pruebas o entrevistas deben estar bien planificadas y estructuradas, considerando aspectos emocionales del o los candidatos. Lo cual servirá para atraer a los talentos únicos. Asimismo, indica que los métodos más utilizados en el proceso de selección son las entrevistas basadas en las competencias, las pruebas para medir las habilidades y capacidades específicas; y las pruebas para medir habilidades y capacidades generales. Con el objetivo de elegir no sólo el mejor perfil para la organización.

Tabla B7

Reclutamiento y Selección-Proceso de Selección: ¿Cómo Es el Proceso de Entrevistas?

¿Quién Toma la Decisión Final para Contratar a un Candidato?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>El proceso de las entrevistas inicia con una llamada telefónica para ver si las expectativas del candidato calzan con la oferta de la compañía, luego se procede con el llenado de una encuesta virtual, luego ya con los resultados, te llaman y te hacen una entrevista personal. Después de esto van filtrando de acuerdo al cumplimiento del perfil requerido, se trabaja con una terna y con esa terna dependiendo del cargo, se realiza un <i>assesment</i> o una entrevista donde siempre acompaña una persona de capital humano que es el <i>business partner</i> del área, el jefe o gerente del área que requiere al personal y uno o dos jefes más de las áreas asociadas y que son estratégicas para el puesto. Al final entre todos ellos, se realiza una calificación, se define y esa propuesta la presentan al director. Si el director no tiene ninguna objeción, el jefe directo será quien toma la decisión.</p> <p>Las entrevistas por lo general y dependiendo el nivel concluyen en un panel de evaluación donde no solamente participa el jefe de la posición sino otras personas de áreas pares.</p>	<p>Primero el equipo de Reclutamiento que está físicamente en México realiza un pre filtro para ver que los requisitos y las expectativas calcen, es decir, la primera entrevista es telefónica, el segundo filtro es evaluar competencias generales, que lo hace el equipo de reclutamiento, ellos lo pasan al equipo de <i>business partner</i>, envían la terna y tratamos de ponerle una nota, del uno al 10. Si la persona tiene el perfil, se pasa a entrevista con People y luego con el jefe. Quien toma la decisión es el jefe, y si es un programa de <i>trainee</i>, es el vicepresidente de COPEC quien decide contratar. Las entrevistas tienen una metodología diferente, son innovadoras, no evalúan capacidad, evalúan todo lo relacionado al <i>fit</i> cultural de ABInbev que está presente en el candidato.</p> <p>Ahora para las posiciones de gerencia, sino encontramos un candidato interno para asumir este puesto, involucramos al personal de talento que están en Perú, que hacen el mejor filtro cultural, ellos tienen que entrar si o si en la etapa de entrevistas presenciales. Si es banda siete u ocho lo pueden solo con el gerente directo.</p>	<p>Para entrevistas del nivel de analista, son tres entrevistas, una de talento humano, el gerente de Gestión de Talento y finalmente el jefe directo, ellos deciden, al menos que sea una gerencia. Una gerencia importante para un país, primero lo entrevisto y luego es entrevistado por mi jefe, el gerente de Administración Estratégica, el Country Manager y el Consejo. [...] Normalmente el jefe [directo] toma la decisión final, pero si es una posición estratégica, los señores Añaños.</p>

Comparación entre empresas:

En Lindley y Backus, el primer filtro encuesta virtual, segundo filtro entrevista de evaluación, tercer filtro entrevista panel, y cuarto filtro toma de decisión del jefe directo. En el caso de Ajeper menciona que son tres entrevistas, una con la persona de talento, otra con el gerente de gestión de talento y la última con el jefe directo.

Varios actores cumplen diversos roles en el proceso de selección —que puede variar según la posición— y estos, a su vez, tienen distinto nivel de influencia en la decisión final. Más que ningún otro, los gerentes y jefes directos tienen el derecho de elección durante el proceso pudiendo decidir en las etapas finales, mientras que el reclutador tiene mayor injerencia durante las primeras etapas.

Existe una diferencia notable en cuanto al tipo de entrevista utilizada por Backus respecto a las entrevistas de Lindley y Ajeper. La variación es en cuanto a forma, nos indican que son entrevistas diferentes e innovadoras, diferentes a las entrevistas panel o entrevistas 360 utilizadas por la mayoría de compañías.

Comparación con la teoría:

La entrevista es el método más utilizado en todas las organizaciones a pesar de ser subjetiva y poco precisa, es el método que tiene una influencia alta en la selección del candidato (Chiavenato, 2007).

Su naturaleza varía en función al propósito, de acuerdo al propósito del entrevistador, si está bien estructurada y planificada (Maldonado, 2013). La teoría indica que para evitar sesgos la entrevista debe estar debidamente estructurada (Werther et al., 2014). Asimismo, indican que la orientación de la entrevista variara de acuerdo al objetivo que se desea obtener. En el caso de las tres compañías, lo que ellas buscan es identificar las competencias más valoradas a través de diferentes técnicas que resultan efectivas para cada una de ellas. Ninguna de ellas menciona el tipo de entrevista o el modelo por razones de confidencialidad, pero si indican que aplican métodos novedosos e innovadores.

Tabla B8

Reclutamiento y Selección: ¿Cuenta con un Programa de Trainees o Programas Similares?

En Caso de Respuesta Afirmativa: ¿Cómo se Realiza el Proceso de Selección para Contratar

a un Trainee? Y, por Otro Lado, ¿los Actuales Trainees son los “Favoritos” para Ocupar

Alguna Posición en Particular?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>Sí, tenemos un programa de <i>Trainee</i>, que busca desarrollar futuros líderes. [...] tienen un gerente tutor y nosotros somos el <i>coach</i> [...] Manejan diferentes proyectos en un periodo máximo de dos años que les permite desarrollarse y ser óptimos candidatos para las vacantes que se presentan. Los <i>trainees</i> van rotando por todas las áreas Ejemplos de proyectos que presentan: Transporte de T1 el primario, con el objetivo de optimizar el costo por camión. Lo que encontramos en ellos es que tienen una mirada más curiosa, a través del <i>insight</i> (visión), generan ideas y se gestionan proyectos. [...] Buscamos personas frescas, sin experiencia que no han visto proyectos. Para seleccionar a los <i>trainees</i> buscamos gente en el último año de universidad.</p>	<p>Sí, tenemos un programa de <i>trainee</i>, que es para recién egresados y sólo una que es para personas que han acabado la maestría en las universidades TOP 20 del mundo ese programa es el GMBA, pero eso se recluta a nivel de zona. El programa es el <i>Global Management Trainee</i>, que es uno solo para distintas áreas, está orientado a jóvenes universitarios que terminan la carrera antes de que inicia el contrato o el programa, el objetivo de este programa es que sean los futuros <i>CHIEF</i> de la compañía en el mundo. El proceso de selección para los <i>trainees</i> consta de seis etapas, registro en la plataforma, cuestionario <i>on line</i>, el <i>test de fit</i> cultural, <i>test</i> de razonamiento lógico, <i>test</i> de inglés, caso de negocio o <i>assesment</i>, entrevistas, juegos de negocio y finalmente la entrevista panel, las dinámicas que son individuales y grupales.</p>	<p>Ahorita no tenemos. ¿Por qué? Porque hemos tenido muchos cambios. [...] Recién estamos armando algo sólido. Entonces ya cuando estemos establecidos podremos recién hacer un programa de <i>trainee</i>. Ahorita estamos haciendo un programa de <i>executive trainee</i>, los encontramos en las escuelas de negocio mejor posicionadas del Perú [...] Y lo que nosotros hacemos es reclutamos talento del mercado y los enviamos [a otros países] y a partir de eso los vamos formando mediante un programa para que en un periodo de cinco años sean los futuros <i>country manager</i>.</p>

Comparación entre empresas:

El programa de *Trainee* resulta ser un programa valorado por las tres empresas, y un objetivo a cumplir dentro de su estrategia. Y mientras uno de ellos (Ajeper) no lo tiene, sí tiene uno parecido que busca un punto común con sus competidores, y es el programa de *Trainee* para talento con maestría o el *executive trainee*. Lindley y Backus tienen el programa Global Management Trainee. El objetivo de estos programas es el desarrollo de talentos específicos para posiciones claves en el futuro de la empresa; de tal manera, que se genere un enganche con el candidato potencial y se le evalúa a lo largo del tiempo que dura el programa. Otro objetivo del programa de *trainee* es que busca fortalecer la marca empleadora, atrayendo la mirada de los jóvenes talentos hacia sus organizaciones.

Comparación con la teoría:

La teoría relaciona programas de *trainee* con el fortalecimiento de la marca empleadora ya que los jóvenes universitarios buscan en su vida profesional innovación, liderazgo, desarrollo, seguridad y nuevas oportunidades (Atresmedia, Google, el CNI y Apple, los empleadores ideales de los universitarios españoles, 2017). El término marca empleadora, se debe a los investigadores Ambler y Barrow (1996) quienes la definieron como el “conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el trabajo e identificados con la organización empleadora”. Estos autores además le otorgaron un papel clave en la gestión, considerándola como la plataforma desde la que se ofrece a los candidatos una ventaja competitiva, lo que convertirá a marca empleadora de la organización en la marca más deseada entre las alternativas disponibles.

Tabla B9

Reclutamiento y Selección: ¿Cuentan con un Plan de Sucesión?, ¿Cuenta con una Línea de Carrera Definida para Algún Grupo en Particular? ¿Cómo Es el Proceso?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>Si tenemos, y se aplica a los <i>high potential</i>. Yo no puedo promocionar a una persona que está en <i>limited potencial</i>, o <i>basic potencial</i> porque esta calificación implica que esa persona está manejándose bien en su proceso actual pero no se le ve capacidad, no tiene potencial para seguir creciendo. Y el <i>fit roll</i>: qué tal te está yendo en tu puesto actual <i>promotional</i> (que ya está listo), <i>expandable</i> (necesita seguir cerrando algunas brechas, pero tiene capacidad), <i>wellplace</i> (está bien ubicado), <i>cancel</i> (no estoy dando la talla con la exigencia del puesto, no puede promocionar o considerar a esta persona). Cualquier persona que quisiera escalar tiene que tener la autorización del gerente. No hay una línea de carrera definida para un grupo en particular, está abierta para todas las áreas y para todos los puestos</p>	<p>Si tenemos, es el definido en el momento de reuniones de gente (luego de la evaluación de competencias). Todas las posiciones de banda cinco hacia arriba tienen plan de sucesión listo para ascender ahora, listo para ascender en dos años y listo para ascender en cinco años. Se considera la información del plan de sucesión para cubrir vacantes, es la primera y más importante fuente de consulta. La línea de carrera está monitoreada cada tres meses, con los proyectos que inician y que culminan con éxito.</p> <p>En el caso de ventas para línea de carrera creamos tres niveles de supervisores, supervisores stand up, supervisor especializado y coordinador comercial. Y nuestro coordinador comercial ya es cantera para ser gerente porque ya hay tres niveles salariales, todos con la misma función de supervisar una mesa de ventas y según el nivel funciones complementarias, manejo de proyectos, liderar una marca en todas las gerencias, liderar una marca en toda la dirección</p>	<p>Tenemos uno para obreros, y para fuerza de ventas todavía. Pero tenemos una matriz de habilidades que según tu conocimiento vas ascendiendo en nivel de <i>expertise</i>. Nosotros manejamos desempeño, a partir de ahí sacamos una <i>nine box</i>, y sacamos los <i>high potentials</i> [...] donde también manejamos planes de sucesión. [...] Tenemos plan de sucesión hasta coordinadores; analistas es un programa de <i>assessment</i>, un programa de desarrollo [...] Definimos [las líneas de carreras] para personas de alto potencial. [...] Comienzas de asistente, analista, coordinador, jefe, gerente; pero puede variar, porque somos muchos países. Lo que siempre esperamos es que empieces en un país pequeño, país mediano, grande, corporativo, posición más grande o promoción a un país pequeño, mediano, grande y corporativo; así es, como un círculo que va subiendo. [...] [También uno] puede desarrollarse en el país, los <i>highpotential</i> son los que van a mudarse</p>

Comparación entre empresas:

Tanto Lindley y Ajeper manejan un plan de sucesión identificando a los *high potential*, en el caso de Backus manejan el plan de sucesión con base en la evaluación por competencias. Las tres empresas presentan un interés por mantener y enganchar a los *high potencial* con líneas de carrera definidas por áreas y puestos que el resto de empleados regulares y demás beneficios que fomenten y retroalimenten su esfuerzo y dedicación.

Comparación con la teoría:

El proceso de planeación considera los planes de sucesión, así como los programas de tutoría (Dessler, 2015). El departamento de capital humano debe enfocarse en las necesidades del personal a futuro, la planeación no garantiza el éxito, ya que es el resultado del desempeño sobresaliente y/o adecuado, experiencia, la educación apropiada y el trabajo constante. Por lo que este departamento contribuye en resolver dudas y planear responsabilidades que se intenta desempeñar, pero es el individuo quien decidirá hasta donde desea llegar. La organización si cumple un papel protagónico, pues el aliento a la planeación de la carrera origina que los empleados se fijen metas profesionales y motivados por el logro de las mismas trabajen para alcanzarlas, con ello el nivel promedio de los empleados crecerá y se genera una base de candidatos más calificado y motivado que la organización requiere para ocupar nuevos puestos (Werther et al., 2014).

Tabla B10

Reclutamiento y Selección: ¿Cuentan con un Proceso de Identificación de Alto Potencial?,

¿Cómo Es el Proceso?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>Sí, nosotros le llamamos <i>Talent Management Review</i> (TMR) herramienta de revisión de talento que se hace a la mitad de año que mapea de analistas para arriba [...]. El TMR, tiene dos inputs, potencial para ver que la persona siga creciendo, el <i>promotional</i> tiene que ser <i>middle</i> o <i>high</i>, y no <i>basic potencial</i>. [...] Se cruza con el performance y tenemos el altamente efectivo que está por encima de todos, el efectivo, parcialmente efectivo y necesita mejora donde se activa un plan de mejora individual.</p> <p>Se hace una evaluación 360 de la persona a partir de determinadas características o determinados comportamientos visibles en su función, esto lo realizan sus pares, clientes, jefe y demás. Considera que cumple con los requisitos para ser una persona calificada como de alto potencial, de mediano potencial o de potencial básico. Es la forma en la que nosotros medimos el potencial de las personas. Eso se cruza con el desempeño de la persona que es algo que, si evalúa más el jefe directo y lo que se construye a partir de eso, es la famosa matriz <i>Nine box</i>, que es la matriz que cruza por un eje en potencial y por otro eje el desempeño y se construyen como cuadrantes, donde muestra a las personas con altos desempeños y alto potencial, ellos son tus <i>top talents</i>.</p>	<p>Sí, como parte del proceso de evaluación de competencias OPR, donde se mide el performance y potencial). Si es el OPR, aquí la nota que se te pone no sólo te califica desempeño, sino te califica desempeño más potencial, según nuestra estructura de notas puedes ser una persona con buen desempeño que demuestra potencial pero que tiene que ser comprobado. Puede ser una persona con buen desempeño y con potencial para crecer, pero aún no está lista, o una persona con buen desempeño y con potencial para crecer a la que tenemos que empezar a buscar una posición y esa nota te la decimos. Todos van a saber que opciones tienen en la compañía. Y si tienes muchos años la misma calificación entonces también te vamos a decir que tal vez tienes mejores opciones en otras compañías. Se define quiénes son personas con alto potencial para crecer a una posición más retadora, con mayor complejidad e impacto en los resultados de la compañía.</p>	<p>Tiene que ser una persona hasta 40 años, soltera [...], ser <i>high potencial</i> o estar en siete y ocho en los cuadrantes de la matriz <i>Nine box</i>, es decir, tener alto potencial y alto desempeño [...] internamente y externamente los identificamos por referencias por entrevistas, por la evaluación psicológica [...]. Todos ellos deberán tener los criterios de los que hablamos antes, apasionados, flexibles., deben remangarse las mangas.</p>
<p>Comparación entre empresas:</p> <p>De la mano con la estrategia de reclutamiento, se extiende políticas para medir el potencial de los colaboradores y segmentarlos según su desempeño y potencial a futuro. Cabe resaltar que muchas metodologías son similares — como el <i>Nine Box</i>— y las herramientas usadas son contrastadas para brindar un panorama más completo del individuo; de tal forma que la clasificación realizada sea lo más certera posible.</p>		
<p>Comparación con la teoría:</p> <p>La identificación de los colaboradores con alto potencial, es parte del enfoque de adquisición de talento. Donde el objetivo es cultivar una reserva de talento para que esta sea reemplazable según la necesidad de la organización, ya sean puestos actuales o puestos futuros que podrían requerirse según la estrategia de la empresa (Sagristà, 2017).</p>		

Tabla B11

Reclutamiento y Selección: ¿Existe Algún Plan para la Gestión de la Marca Empleadora?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>La marca empleadora esta compartida entre el área de adquisición de talento y asuntos públicos [...] Tiene la plataforma de cuatro pilares: crece, aprendes, disfrutas y trasciendes; dentro de un programa llamado —Sabrea el éxito” donde pretendemos generar iniciativas en cada pilar. [...] Es importante tener enfoque en marca empleadora porque ayuda a la empresa a tener un posicionamiento. [...] Los <i>millennial</i> les gustan mucho y lo promocionan. Internamente fortalecemos la marca con los beneficios de Happy Mami, Flex Time, un día libre por tu cumpleaños. Hace dos años nos encontramos en el puesto diez de Merco Talento, como mejor empresa para trabajar en Perú.</p>	<p>Sí, existe un <i>toolkit</i> de gestión de marca empleadora a nivel global, para cumplir con lineamientos de comunicación y mensaje clave. Tenemos una línea gráfica también, pero la gestión de contenido y la —tipicalización” a cada zona y país se ve de manera local. Parte de la gestión incluye tener una marca atractiva pero no acaba ahí, se debe cumplir también con la responsabilidad de ofrecer posiciones igualmente atractivas al mercado laboral. No es solo ser algo aspiracional e inalcanzable, tenemos que actualizar nuestra oferta de valor al ritmo que cambian las motivaciones de potenciales colaboradores. De manera interna se trabaja la marca con beneficios como dos semanas a los nuevos papás y 119 días a las nuevas mamás, Flex Time. Para los <i>millennials</i>, la marca empleadora se trabaja a través de redes, así llegamos a ellos, pueden conectar como marca, nuestras marcas son frescas, de calidad de vida, es fácil llegar a ellos. Ahora el programa de GMT está dirigido para ellos, viajan, crecen rápido, aprendes, Tenemos la ventaja en Perú de ser la compañía más admirada a nivel de talento, la gente quiere trabajar aquí. Tenemos premios ganados como Merco Talento, empresa más admirada, Marca Empleadora 2016 y 2017 en el rubro de consumo masivo</p>	<p>Es a nivel global. Manejamos tres cosas: visitas a universidades, visitas a la planta —de universidades— y ferias laborales. entonces identificamos 7 universidades incluyendo CENTRUM, 7 universidades pre y tres universidades de post grado y esas universidades son en las que nos enfocamos a nivel anual [...] Tenemos lineamiento de cómo deben ser el <i>stand</i>, lineamiento de que se debe entregar [...] la presentación que se debe hacer es a nivel global, obviamente adaptada al país. [...] Publicamos todas nuestras posiciones [en medios] en redes. Nuestro caso era un tema muy fuerte de marca empleadora, y nosotros —atacamos” a los jóvenes, los <i>millennials</i> nos siguen.</p>

Comparación entre empresas:

La marca empleadora resulta una herramienta funcional para las tres empresas, pues les permite posicionarse dentro de la mente de público objetivo —los candidatos— y diferenciarse frente a otras compañías. Lo que permite un interés genuino del candidato para formar parte de la empresa. Asimismo, en las tres empresas, puede recalcarse la influencia de redes sociales. El manejo y la utilización de estos ayuda a mostrar la cultura corporativa, los programas de talento, los premios y reconocimientos y beneficios en cada una. Respecto a los reconocimientos de marca empleadora, tanto Lindley como Backus, han recibido premios en los años 2016 y 2017 en los diez primeros puestos.

Comparación con la teoría:

La adquisición del talento involucra nuevos conceptos como marca empleadora para la atracción de nuevos talentos, Para resultar efectiva, la marca empleadora debe ser la más deseada frente a las demás alternativas existentes (Backhaus & Tikoo, 2004). Se observa que las estrategias utilizadas por las empresas consideran los siguientes indicadores: (a) valor de marca en dinero, las personas quieren trabajar en las empresas seleccionadas, valoran la marca por características intangibles y esto conlleva a un incremento monetario; (b) nivel de compromiso de los empleados, los empleados demuestran agradecimiento, lealtad y afinidad de los hacia la marca tanto dentro como fuera de la empresa, esto se observa cuando incluso estando fuera de la empresa consumen los productos producidos por su compañía; (c) índice de retención: los colaboradores reconocen y se identifican no sólo con los productos sino también con los objetivos de la organización; (d) premios y rankings, esto les ha permitido a las tres compañías ganar diferentes premios de marca empleadora, lo cual permite un retorno de la inversión.

Tabla B12

Indicadores: ¿Cuánto Tiempo Tarda en Cubrirse una Posición Laboral? (Desde el Primer Día que se Tiene la Solicitud Aprobada)

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>Por lo general¹ depende del nivel, en el caso de los gerentes, tienes que considerar que la persona renuncia a su trabajo y si le piden que se quede por lo menos dos o tres semanas. Dependiendo del tiempo, si tú me dices hasta que está sentada aquí te podría decir un poco más de dos meses. Si me dijeras no, solamente el proceso de selección, hasta que tienes a la persona elegida de repente podría ser entre 30 y 45 días desde el primer día en que se lo requiere. Si bajas en el organigrama y entras a niveles de jefatura te podría estar hablando de repente de un mes un poco más, y si bajas ya a nivel de analistas a puestos más operativos, podríamos estar hablando de dos o tres semanas y si sigues bajando obreros, fuerza de ventas, ya estamos hablando de una semana.</p>	<p>Como cobertura de vacantes, nosotros tenemos como máximo 45 días para cubrir posiciones de <i>front</i>, ventas, calle. En producción es 30 días porque el impacto en costo de no tener una persona en muy grande. Por tanto, depende del tipo de posición, hay algunas de alta rotación para las que se tiene una base de candidatos, por lo que toman pocos días, una o dos semanas y otras posiciones más complejas que tienen como requisito habilidades de liderazgo o experiencia en el canal/negocio, pueden tomar hasta cuatro semanas</p>	<p>Máximo 30 días, pero nuestro promedio es 23 días desde hasta que la persona firma la carta oferta.</p>
<p>Comparación entre empresas: En el caso de Lindley y Backus se observa que el promedio de cobertura de vacantes es entre 30 y 45 días, dependiendo del área y de la posición. En el caso de la compañía Ajeper, esta se encuentra por debajo del promedio con 23 días para la cobertura de vacantes. La diferencia en tiempos se debe principalmente a la diferencia en procesos, a las características que busca cada compañía en su colaborador, a la estrategia. Durante las entrevistas se pudo constatar que las tres empresas califican este proceso como eficiente, basado en el argumento que no existe deserción laboral en el corto plazo, luego de haber finalizado el proceso.</p>		
<p>Comparación con la teoría: Los indicadores de desempeño en las empresas generalmente se pueden clasificar en dos tipos de indicadores: los del negocio (que van enfocados con la rentabilidad del capital) y los relativos a los procesos (productividad en cada función: rotación de inventario, de calidad: tasa de rechazo y defectos; y tiempo). Pero, los indicadores de desempeño, generalmente están asociados a tres variables: costo, tiempo y calidad (Varela, Pérez, & Peñate, 2007).</p>		

Tabla B13

Indicadores: ¿Qué Tipo de Indicadores Utiliza Ud. para Medir la Efectividad de la Gestión de Adquisición de Talento? (Ejemplo Costo: por Empleado, según Fuente de Reclutamiento, Tiempo: de Respuesta, para Cubrir el Puesto o entre la Aceptación y la Incorporación, Calidad: Performance o Desempeño del Empleado, Cantidad de Empleados Desvinculados por Falla en el Proceso de Selección)

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>Normalmente los indicadores más generales en temas de selección son los tiempos, la efectividad en los tiempos de selección, por ahí los indicadores asociados al costo de los procesos, de hecho, la compañía hace un par de años construyó un indicador que ha venido trabajando muy bien, Qué es la cobertura interna, es decir, de la cantidad de procesos de selección que se abrieron cuantos los cubriste con gente propia, que la promoviste o que la moviste lateralmente</p> <p>[...] Hace tres o cuatro años ese indicador era menor al 30%, es decir, sólo el 30% de los puestos se cubría con gente interna, el año pasado el indicador terminó en 75%.</p> <p>Respecto al indicador de calidad, como ya te mencioné, lo evaluamos cada seis meses a través del TMR, donde se le da <i>feedback</i> al personal (nuevo o antiguo) en los aspectos de performance y potencial.</p>	<p>Tenemos tolerancia cero en rotaciones del personal antes del año, si se va quiere decir que algo hicimos mal, lo reclutamos mal para la posición, etc. En temas de costo nosotros manejamos de forma interna, no trabajamos con <i>headhunter</i>. Indicador de calidad, hacemos encuesta de clima. Cada vez que <i>solution</i> termina un proceso, me presenta candidatos y yo elijo, además lleno una encuesta para <i>solutions</i> indicando que me pareció la calidad de la terna que me pasaron, <i>solution</i> es como una consultora interna de ABInbev.</p> <p>Por otro lado, cuando alguien se va de la compañía debe llenar una encuesta de salida, para que nos diga sus motivos. La efectividad la medimos por la cantidad de candidatos que ingresan. Yo recluto por calidad, entonces postulan 10 y entran 10 mi efectividad está bien. Para el programa de reclutamiento es la cantidad que ingresan, para la parte de gestión de talento hay nuevas métricas, esta persona tiene que crecer cada dos años, no puede tener la misma calificación tres años seguidos.</p> <p>La efectividad está en nuestro proceso, que cuenta con varias etapas y finaliza con la entrevista del presidente de COPEC que debe ser en persona, ya que es imposible encontrar las competencias <i>core</i> por teléfono o computadora. No ha pasado que después de toda esta etapa un candidato se haya retirado.</p>	<p>Nosotros tenemos estos indicadores de total posiciones: cuantas abiertas cuantas cerradas, cuantas canceladas, cuantas en espera. El tiempo de entrega de la terna finalista es de 14 días promedio. Todas las entrevistas que realizamos, tienen un tiempo máximo de nueve días, nuestro tiempo total es de 23 días. Nuestra meta en verdad es siempre estar por debajo de 40, pero debería ser 30 [...] De 30 días a 45 días amarillo, de 45 para arriba están en rojo, es lo mismo para todos los países. También cuantas personas externas, cuantas internas, y eso nos da un porcentaje, cuantas nuevas posiciones cuantas son reemplazos (trabajar con <i>headhunters</i> está prohibido). La calidad de servicio de candidatos es mediante una encuesta. Calidad de reclutamiento que es la cantidad de personas que pasaron los seis meses [...] Cuanto dinero ahorramos desde la persona que se fue y una posición estuvo vacante hasta que se cubre, esto nos da dinero para utilizar en otra posición. [...] tiene todos los indicadores: periodo, tipo, posición, grado, país, cliente, el reemplazo es confidencial o no, costo total, quien es la persona encargada del proceso, abierto desde, entrega de la terna final, días que pasaron entre la apertura hasta la entrega final si es interno, externo.</p>

Comparación entre empresas:

Esta lista de preguntas ayuda a las empresas a considerar el tema de los costos en el proceso de selección, asociados con la eficiencia en la gestión de recursos humanos (Alles,2006). Lindley, Backus y Aje trabajan con al menos un grupo de indicadores de costo, calidad y tiempo que les permite medir la eficiencia y efectividad de su proceso de adquisición de talento. En el caso de Lindley y debido a la reciente incorporación al grupo de Arca Continental, se encuentran aun homologando procesos, sin embargo, el indicador que sirve de radar es la cobertura interna que subió de 30% a 75 % en tres años, esto se debe al desarrollo interno. En el caso de Backus la tolerancia cero a las rotaciones. En el caso del grupo Ajeper, y debido a su crecimiento sostenido y a su internacionalización, se observa que tienen todos los indicadores señalados en la teoría de Martha Alles, tiempo, costo, calidad de servicio, calidad de reclutamiento, periodo, tipo, posición, grado, país, cliente. Ajeper señala que dichos indicadores son de utilidad no sólo para la gerencia de adquisición de talento, sino también para sus clientes internos quienes son los que solicitan la selección. Finalmente se observa que en el caso de Ajeper a diferencia de Lindley, tienen el indicador del tiempo de cobertura de vacantes perfectamente definidas y tienen un rango exacto de días.

Comparación con la teoría:

Dentro de los indicadores que miden el proceso de reclutamiento, Alles (2006) mencionó los relacionados al tiempo: *tiempo de respuesta*, que permite medir la velocidad de respuesta cuando se solicita la búsqueda de una persona para cubrir un puesto. Este índice depende en mayor medida del selector y se calcula desde el día en que se recibe la solicitud (firmada y aprobada) para cubrir el puesto, hasta la fecha en que se envía el informe al cliente interno con al menos un candidato calificado en condiciones de ser entrevistado por él; (A) indicadores relacionados a costos: (a) costo por empleado en el caso que se haya incurrido en gastos directos específicos, aquí se incluye la utilización de fuentes de reclutamiento que tienen un costo —ejemplo, anuncios o consultores— y (b) costo por fuente, cuando la organización utilice más de una fuente y su utilización sea frecuente, para comparar la efectividad de una respecto de las demás. El costo por fuente es sencillo de obtener, usualmente su valor estará en una factura de honorarios del consultor o del medio de comunicación utilizado; (B) indicadores relacionados a calidad: (a) *performance* o desempeño del empleado por fuente, que puede ser medido a los seis meses, al año, etcétera; (b) índice de permanencia por fuente, que mide la permanencia del candidato por fuente de reclutamiento; y por último (C) indicadores de servicio: (a) índice de satisfacción de los candidatos por fuente; (b) evaluación por parte de los clientes respecto del servicio del área de recursos humanos involucrado en el reclutamiento; (c) satisfacción de los clientes internos por fuente; y (d) satisfacción de los candidatos incorporados por fuente.

Tabla B14

Indicadores: ¿Establecen Sistemas de Seguimiento y Control a los Procesos de Adquisición de Talento?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
El proceso de reclutamiento no es que lleve un sistema [...] si bien nosotros tenemos una herramienta que es el SAP, que es nuestro modulo que a su vez tiene diferentes módulos en la compañía. Es la herramienta que más utilizamos, es compatible con el <i>success factor</i> [...] pero está más aplicado para la parte de evaluación de desempeño. Pero también se usa para el proceso de reclutamiento y selección [...] Realizamos una entrevista de salida para conocer los motivos de la renuncia e identificar oportunidades de mejora en el proceso de adquisición.	Se realiza una encuesta de salida que permite conocer el motivo de salida y si este aplica a una mejora por parte de la empresa y también una encuesta en el caso del <i>business partner</i> para validar la calidad de la terna. Asimismo, existe un indicador para medir las bajas que hay del personal antes de cumplir el año, el cual afecta al equipo de reclutamiento.	Sí, es la herramienta que implementamos [...] la fecha de la carta oferta, cuando empieza, total de días de reclutamiento y cuando se fue de la empresa. Con eso saco mi ratio de calidad de candidato y comentarios, esto se revisa de manera semanal con mi equipo. Se ve de manera rápida el status [...] eso sirve de control. En Ajeper, llevamos un año aplicando esta herramienta [...] Sin embargo, nos falta mejorar el aspecto de la calidad de servicio y debemos saber que está pasando, más que todo porque esto tiene que ver con las personas que elegimos y tenemos que subir a un 90%.
<p>Comparación entre empresas: Las tres empresas aplican algún tipo de seguimiento y control, Lindley lo hace a través del SAP y de entrevistas de salida, Backus lo hace a través de encuestas de salida y encuestas a los <i>business partner</i> para identificar la calidad del proceso, en el caso de Ajeper se realiza un seguimiento y control más cuantificable respecto a sus procesos de adquisición de talento, el mismo que se extrae del sistema que ha sido implementado a través de un <i>scorecard</i> y con la autoría de la entrevistada. En el caso de ABInbev, existe un indicador relacionado a las bajas (renuncias o deserciones) de colaboradores antes de cumplir el año.</p>		
<p>Comparación con la teoría: Para el caso de Ajeper, ellos utilizan dos indicadores costo por empleado, que mide la relación entre el costo del departamento y la cantidad de empleados contratados en un determinado periodo. Este indicador permite tener una primera evaluación del funcionamiento del departamento de selección y permite evaluar información estadística como comparar un año con otro, un país con otro, etc.; indicadores de tiempo: <i>tiempo para cubrir el puesto</i>, que mide el número total de días entre la entrega de una solicitud aprobada y firmada y la fecha en que el postulante acepta la oferta de empleo, en el caso de Backus utilizan el indicador de calidad: <i>cantidad de empleados que se desvinculan por causas derivadas del proceso de selección</i> (por ejemplo una información errónea). Esto se puede extraer de la entrevista de salida (Alles, 2006).</p>		

Tabla B15

Sector de Consumo Masivo: ¿Cree Ud. que el Sector de Consumo Masivo Es uno de los Más Demandados por los Postulantes?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>Consumo masivo siempre va a ser demandante, porque es un sector atractivo, las empresas de mayor renombre de diferentes países o están en consumo masivo o están en tecnología, es el caso de Coca Cola, Procter & Gamble, Kimberly Clark, Nestle, marcas en las que todos los universitarios quieren trabajar, los <i>millennials</i>, todos [...], son marcas con las que las personas están identificadas. Por lo general hay algo detrás de consumo masivo que son las marcas y eso hace que sea muy atractivo [...] Me refiero a la marca empleadora que al final juega mucho con las marcas de los productos. Nosotros participamos en Merco Talento el año pasado y obtuvimos el 10mo como la mejor empresa para trabajar en Perú. Creo que al final por la marca empresa, o por las marcas de la empresa generas un vínculo atractivo con la gente y creo que aún más en consumo masivo (ninguna otra industria lo tiene).</p>	<p>No creo que sea posible decir sí o no, depende muchísimo de a quién le preguntan. Backus es la empresa donde la mayor cantidad de peruanos quiere trabajar según Merco. A nosotros nos eligen por el sector y por la marca. La gente quiere trabajar en Backus y Backus resulta estar en consumo masivo. Sí, nosotros siempre les preguntamos a las personas en las entrevistas porque vendrían a trabajar aquí, la mayoría responde que les gusta el dinamismo de consumo masivo, creo que este rubro se mueve muy rápido y responde rápido a las necesidades del mercado, eso hace que la compañía sea muy dinámica. Ahora consumo masivo es más transnacional le da mucho más peso a la compañía, y creo por lo que veo en mis indicadores que el sector tiene también más atraktividad. Porque la gente que se me va, se va a otras compañías de consumo masivo, ósea nadie se va a un banco, se van a Alicorp, Lindley. y creo que es porque la empresa de consumo masivo te da una <i>expertise</i> que hace que te adaptes rápido, es difícil que una persona que ha estado en una compañía de seguros se adapte al ritmo de consumo masivo.</p>	<p>Sí, por los millennials, es un mercado muy dinámico, es muy divertido, competitivo, los productos son con los que tú te asocias, los ves todos los días. Te vuelves adicta a ellos [...], son productos que son orientados al bienestar entonces tú te asocias a ellos [...] Creo que el dinamismo de consumo masivo no te lo quita nadie. Vender en consumo masivo, no es como vender en una farmacéutica, es mucho más competitivo, mucho más demandante</p>

Comparación entre empresas:

Lindley, Ajeper señalan que el sector de consumo masivo es atractivo al grupo generacional *millennials*, ya que empatizan y se identifican con la marca y están más familiarizados con los productos. Lindley ha participado en Merco Talento el año pasado y obtuvieron el 10mo lugar, como la mejor empresa para trabajar en Perú. Asimismo, las tres compañías señalan que es un sector dinámico, que conlleva mucho aprendizaje y experiencia a nivel internacional, característica que encaja con el perfil de los *millennials*. En el caso de Backus también indican que es el sector más demandado, de acuerdo al premio que recibieron de Merco Talento en el 2017 quedando en el primer lugar. Esta compañía no especifica la edad de los candidatos que prefieren la marca, pero sí indica que, tanto las personas que ingresan como las que salen de la empresa lo hacen de otras empresas de consumo masivo.

Comparación con la teoría:

Consumo masivo son aquellos productos de alta rotación en el mercado, con una alta demanda y que buscan satisfacer necesidades cotidianas (Nielsen, 2015). Por otro lado, Manpower Group (2018), en su encuesta de Expectativas de Empleo Perú 2018, mencionó que “las intenciones de contratación mejoran en ocho de los nueve sectores económicos en comparación con el trimestre anterior. Los empleadores del sector Comercio reportan el aumento más notable de 12 puntos porcentuales”. Por tanto, Nielsen y Manpower refuerzan que el área comercial es dinámica.

Tabla B16

Sector de Consumo Masivo: ¿Cuáles Son las Posiciones Más Dificiles de Conseguir en el Mercado?, ¿Por Qué Considera que Son las Más Dificiles?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>Me parece que a veces los puestos más especializados, finanzas, los que manejan impuestos, tributación, relaciones con inversionistas [...]</p> <p>Dentro de marketing, podrían ser áreas como <i>management</i>, o el famoso <i>pricing</i> (estrategia de precios) que creo también es una ciencia muy especializada. En capital humano se sabe que las personas que maneja la parte de talento o compensaciones son gente muy buscada. Ahora hay una realidad que es transversal y es que cada vez es más difícil encontrar talento.</p>	<p>Las más complicadas son las que requieren un perfil analítico, estructurado, operacional y a la vez comercial (vendedor, <i>marketero</i>), también los del área comercial. Las carreras universitarias antes se enfocaban mucho en el aspecto técnico o mucho en el aspecto vendedor. Las personas técnicas eran muy buenas a nivel intelectual, pero les costaba comunicarse o vender su conocimiento a empresas en las que querían trabajar. Por otro lado, las personas comerciales o <i>marketeras</i> tenían poco conocimiento técnico y esto lo aprendían luego de ingresar a un negocio y sobre la marcha, por lo que les era difícil cambiar de sector luego. Hoy en día los candidatos son más completos, pero estas posiciones usualmente son de alto o medio mando, por lo que esos nuevos candidatos aún no se encuentran en ese nivel.</p>	<p>Posiciones para otros lugares, posiciones cuando yo los quiero mandar a Egipto o a Nigeria [...] esas posiciones si son difíciles de cubrir y son las posiciones de comercial. De pronto también la posición de innovación hay poca gente senior de innovación. Para los puestos de planta no tanto.</p>
<p>Comparación entre empresas:</p> <p>Las tres compañías coinciden en que las posiciones más difíciles de cubrir son aquellas que requieren de un grado de especialización mayor. Pudiendo estar o no los puestos en diferentes áreas y funciones de la estructura organizacional. Mientras que Backus y Ajeper coinciden en que las posiciones más difíciles de cubrir son las del área comercial. Asimismo, se menciona una problemática y está referida a la escasez de talento para cubrir no solo puestos gerenciales, sino puestos de cualquier función.</p>		

Tabla B17

Sector de Consumo Masivo: ¿Cuáles Son las Posiciones Más Demandadas?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
En la parte industrial a veces, antes estaba asociada a técnicos de mantenimiento, porque hace algunos años todas nuestras plantas eran mucho más mecánicas, pero ahora son más electrónicas y se requiere de gente más especializada [...] En la parte de fuerza de ventas encontrar más que buenos vendedores, es encontrar buenos perfiles, que se adecuen a lo que buscamos para nuestra fuerza de ventas	Las operacionales, son las más demandadas porque son las que más rotan, pueden ser en las cervecerías (fábrica), en el área de ventas o en la cadena logística.	El de jefe de ventas, no porque tengan una rotación alta, sino porque desarrollamos jefe de ventas todo el tiempo debido a que queremos que sean <i>country manager</i> .

Comparación entre empresas:

Las tres compañías coinciden en que los puestos más demandados en el sector de consumo masivo son los de la fuerza de ventas, ya sean jefes o vendedores. Esto debido a la importancia que todas las empresas le dan al desarrollo interno y también los escasos de talento, ya que no buscan tener un vendedor más, sino el mejor perfil de vendedor. Por otro lado, en el caso de Lindley y Backus, afirman que otra posición más demandada se encuentra en la parte industrial o de planta.

Comparación con la teoría:

En el sector de consumo masivo de bebidas no alcohólicas las áreas principales y más dinámicas son comercial y marketing esto debido a que son el eje del negocio, el perfil común del personal que trabajan en estas áreas se caracteriza por estar enfocado en resultados, trabajar bajo presión y trabajar en equipo esto con el fin de lograr su objetivo principal que es llegar a su cuota de venta del mes con ayuda de las herramientas que le proporciona marketing. Según INEI (2018), en Lima Metropolitana durante el 2017 la población ocupada creció 1.5% (71,000 nuevos empleos) versus el año 2016, asimismo, a nivel de actividad comercial está creció en 5.9% (56,200 personas) versus el 2016 —mayormente como vendedores en comercio por menor, dedicados al rubro de ventas de alimentos y bebidas en establecimiento especializados como no especializados” entre otros negocios.

Tabla B18

Sector de Consumo Masivo: en los Últimos Dos Años, ¿Cree Usted que la Contratación de Personal se Ha Incrementado o Ha Disminuido?, ¿Por Qué?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>La contratación externa se ha reducido, porque nuestro indicador de cobertura interna está subiendo, por tanto, buscas menos de afuera. Esta es la razón por la cual hemos incentivado al desarrollo del talento interno y a generar oportunidades para nuestra gente.</p>	<p>La realidad de Backus creo que no se puede usar como fuente de consulta válida en este caso, por la transformación que ha tenido la empresa a nivel global. Hubo una compra y se migró a una estructura jerárquica mucho más plana, pequeña y eficiente. Este cambio llevó varias posiciones a la casa matriz de la zona, en Colombia. Yo creo que las compañías de consumo masivo están volviéndose cada vez más eficientes, eso quiere decir que hay menor cantidad de personas, porque buscas enfocarte en las cosas que te dan más valor, entonces no tienes que hacer todo, sino lo que haces tienes que hacerlo bien.</p>	<p>Sigue igual, porque es una empresa diferente, por ejemplo, puedo tener dos procesos y de la nada aparecen 30 procesos, y de pronto dos o cinco, es una empresa muy cambiante sigue teniendo mucha demanda permanente.</p>
<p>Comparación entre empresas: Las tres empresas presentan realidades diferentes y opuestas al mismo tiempo. Lindley indica que la contratación se ha visto reducida debido a la cobertura interna, por lo que se debe tener en cuenta que, a pesar de que la empresa pertenece a una corporación internacional el desarrollo de su personal se da en este momento solo a nivel local. En el caso de Ajeper, que es una compañía presente en varios continentes, donde también le dan importancia a la cobertura interna y al desarrollo, existen contrataciones constantes porque los talentos seleccionados no sólo tienen posibilidad de trabajar en el Perú, sino en cualquier país donde tienen operaciones. Y finalmente Backus da a entender que la contratación se ha reducido por que las empresas de consumo masivo buscan ser más eficientes con el personal idóneo que cumpla varias funciones. Podemos observar que la respuesta que se obtuvieron varía de acuerdo a la estrategia y a las necesidades de cada compañía.</p>		

Tabla B19

Socialización: ¿En Qué Consiste el Proceso de Socialización?, ¿Cuánto Dura y Qué Recursos Ofrecen a los Nuevos Ingresos en el Proceso de Inducción de su Empresa?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
Más o menos se parte en tres: (a) la parte de compañía-cultura; (b) la parte teórica de la función y (c) la parte más práctica de la función en campo, en ventas es así [...] Para la parte de Staff, puede durar dos semanas, pero no completo, sino que depende de las agendas de las personas con las cuales te reúnes, igual hay una parte que es entender lo que pasa en una planta, salir al mercado[es algo por lo que todos deben pasar en la empresa y que debería demorar dos o tres días] Respecto a los recursos, dependerá de los puestos y funciones para la asignación de herramientas.[...] Si te vas a la fuerza de ventas no es que tengan una computadora, pero si un <i>handheld</i> , que es el aparato electrónico con el que toman los pedidos en el punto de venta, si te vas a la planta los equipos de protección personal (casco, audifonos, lentes, uniforme) que cumple con determinados estándares de calidad para que no sean inflamables. Para mostrar la cultura e historia, por lo general los dos primeros días [...], el primer día se muestran las políticas, los procesos, los valores, un poco la dinámica, como funciona, todo el sistema de remuneración de beneficios que tienes en la empresa, ya en el segundo y tercer día entramos más a los conceptos teóricos [...] sobre tu puesto de trabajo y ya los últimos dos días son salidas al campo.	Dentro del primer mes se debe cubrir el proceso de inducción, para todas las personas sin importar el cargo o la ubicación geográfica. Existe una parte institucional, con presentaciones de la compañía a nivel global, de zona y local, se conocen las marcas, los procesos de <i>people</i> y el proceso productivo de forma teórica y práctica. Luego existe la inducción funcional, a cargo del jefe o del área a la que la persona está ingresando, donde conoce todo lo relevante a su cargo y función (área). A la persona se le da cuaderno y lapicero junto con el pack de ingreso (un <i>six pack</i> de marcas variadas) y se le asigna computadora o laptop, dependiendo de la posición, y su <i>fotocheck</i> . Hay un programa de entrenamiento e inducción para cada puesto desde el inicio y que es diferente, por ejemplo, para los programas de GMT, rotas cinco meses para comercial y marketing y seis meses para <i>supply, support y solution</i> Para comercial, son dos semanas intensivas de entrenamiento todos los días, con todos los directores de todas las áreas, rutas a todos los canales y después tienen que ir a su posición a comenzar a hacer las tareas de su puesto. En logística son dos meses de entrenamiento, la primera semana en Colombia y las otras siete en Perú haciendo rotación cada semana en las tres áreas <i>warehouse, delivery y management</i> , luego tienen una certificación en <i>soft skills</i> , y después comienzan a hacer un proyecto, pero ya dentro de su posición.	Bueno va a depender, pero dura seis meses, el proceso de antes del ingreso que es un proceso donde les hacemos una evaluación de que valor es el que más viven en su vida diaria, entonces por eso todos tienen <i>fotocheck</i> de colores, cada color significa un valor, emprendedor, pasión, etc. [...] Cuando ya ingresan un día entero es de presentaciones de las áreas, un día en planta, un día en ruta con el vendedor saliendo a todos lados y después empiezan las reuniones con las áreas, reuniones con las personas que van a trabajar con ellas y después se hace una evaluación mensual, otra evaluación a los seis meses. Es una evaluación no hacia ellas, sino a como se sienten, como están, como les va. Entonces dura seis meses en total y es para todos los puestos [...]

Comparación entre empresas:

Las tres compañías tienen definido su proceso de inducción, la diferencia está en la duración del proceso. En Lindley, son como máximo dos meses de inducción, el proceso inicia con una presentación de la cultura organizacional, capacitación teórica del puesto, visita a planta y al campo, se centran en la inducción netamente operativa. Y para Ajeper el proceso tiene una duración de seis meses que inicia con una evaluación de identificación de valor personal, luego vienen la presentación institucional, inducción en planta para todos los puestos, inducción en campo, reuniones; todo este proceso concluye con evaluaciones mensuales al finalizar ese periodo, donde el mayor interés de esta herramienta es saber cómo se siente el nuevo colaborador con la nueva cultura de la empresa y ver su adaptabilidad a la misma. Finalmente, en Backus, el proceso dura un mes y días, y tiene un proceso de inducción muy parecido al de Lindley, inducción institucional, inducción funcional y capacitación y entrenamiento prácticos.

Comparación con la teoría:

Las tres empresas aplican la teoría del proceso de socialización, asegurándose cada una de ellas —a su estilo— de que el nuevo colaborador este adaptado no sólo a sus funciones, sino a la cultura, valores y a sus equipos de trabajo. La herramienta utilizada en el proceso de socialización es la inducción: esta facilita su adaptabilidad si es llevado de manera eficiente con plan de seguimiento de las áreas involucradas dentro de la organización (Werther et al., 2014). La inducción, la convivencia con los grupos de trabajo con los que se inicia; y lo que la organización transmite en su etapa de iniciación del vínculo laboral, permiten al empleado identificarse dentro de la organización, es un mecanismo de motivación que permite la adaptación con éxito al entorno que lo recibe. Para Bonache y Cabrera (2006), la socialización se da con la adaptación del candidato al puesto y a la organización, es una etapa donde los candidatos reciben toda la información acerca del rol que deberán desempeñar, las políticas de la compañía, los lineamientos y directrices que en adelante registrarán sus labores.

Tabla B20

Socialización: ¿Qué Indicadores Manejan para Medir la Efectividad del Proceso de Inducción?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
No exactamente, el indicador es el cumplimiento de programa de <i>onboarding</i> o cumplimiento del programa de inducción. Es un proceso [...] en donde se les hacen consultas a las personas y a los jefes para ver si se están llevando a cabo los procesos, si la persona se está adaptando a la posición.	Que todo el proceso se haya cumplido dentro de los primeros 30 días de la persona, y en indicador de calidad utilizamos un examen al final como una prueba escrita, corta donde se pregunta cuáles son los valores de la compañía, marca el que no es, una prueba pequeña y simple. Si hacemos una encuesta de que te pareció la inducción, si te gustaron los expositores, que te hubiera gustado que sea distinto, como para ir mejorando el set de presentaciones. Es una encuesta de calidad para el entrenamiento que queda registrada en nuestra matriz de gestión.	Tomamos una encuesta del proceso de inducción nada más, que se hace a la persona después de dos semanas que es cuando terminan todas las reuniones con las áreas y las reuniones con las personas con las que trabajará.
<p>Comparación entre empresas: Para Lindley y Aje el indicador será medido a través del programa de <i>onboarding</i>, aplicado de diferentes maneras y con diferentes símbolos. En ambos casos utilizan este programa con el objetivo de retener a los talentos y reforzar su marca empleadora, en el caso de Backus se mide la efectividad a través de pruebas. En este proceso las empresas terminan de encantar a sus nuevos integrantes, ya que se muestra a través de actividades concretas todos los argumentos y razones por las que los seleccionados eligieron trabajar en una compañía o en otra.</p>		
<p>Comparación con la teoría: Para este proceso de socialización o inducción, en cuanto a indicadores de tiempo, este mide el número total de días entre la entrega de una solicitud aprobada y firmada, que incluye la fecha en que el postulante acepta la oferta de empleo y se adicionan el tiempo transcurrido entre la aceptación y la incorporación (Alles, 2006).</p>		

Tabla B21

Socialización: ¿Qué Herramientas Utiliza la Empresa para Fomentar la Adaptación,

Integración e Identificación del Nuevo Integrante con la Cultura de la Empresa?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>No como algo formal o estandarizado, pero dentro de la fuerza de ventas estamos implementando nuevas herramientas, no las teníamos y son la serie de rituales culturales en la fuerza de ventas, para iniciar a las personas, como bienvenidas en sus salas de ventas, para conocer a los mejores una vez al mes, para que haya espacios de comunicación entre líder y su gente [...] todo esto bajo un concepto que hemos llamado las tribus. Este es un piloto que hemos iniciado en febrero de este año. Vamos cinco salas de ventas iniciadas y estamos recién desarrollando esos aspectos culturales, para que las personas que ingresan sientan que no entran a cualquier empresa sino una empresa que ya tiene ciertos elementos distintos y diferentes a lo que encontrarían en cualquier otra compañía, pero es nuevo y todavía estamos desarrollando.</p>	<p>La herramienta clave es el mismo proceso de <i>onboarding</i>, que cubre que cada persona se adapte e integre con la cultura de la empresa. Que se identifiquen con ella debe ser cubierto con el proceso de reclutamiento, asegurando que quienes entren a trabajar con nosotros sean felices y encuentren que comparten la misma forma de pensar que la compañía. También tenemos <i>workplace</i>, como plataforma digital (tipo <i>Facebook</i> corporativo), donde pueden enterarse en tiempo real de las activaciones que se tiene a nivel de zona, y pueden interactuar con dichas comunicaciones</p>	<p>Damos una cajita de bienvenida con todos los productos, porque la gente a veces no conoce Ajeper, sobre todo el target al que vamos, nosotros vamos al C y D [...] Hay procesos de llegada y bienvenida, todo el material que les damos es bastante rico, el proceso en sí, es rico. De esta manera es que nos ayudamos a culturizar a la gente, salir a ruta es una experiencia rica, porque también conocen el mercado [...] Los colores están asociados a valores, tenemos cinco colores, el naranja que significa emprendedor, el rojo es pasión, amarillo es soñador, morado es hermandad y el verde es audacia. Cada colaborador tiene el <i>fotocheck</i> del color que identifica su esencia [...] En Perú el valor que más se vive es soñador.</p>
<p>Comparación entre empresas: Lindley en el área de ventas utiliza una herramienta más emocional e intangible representado en las tribus, se apoya en la sensación de pertenencia a un grupo para lograr la identificación e integración del nuevo colaborador. En el caso de Ajeper, utiliza objetos físicos para captar la atención del nuevo integrante, pero al mismo tiempo utiliza símbolos apoyados en colores (naranja, rojo, amarillo, morado y verde) para describir la identificación de un valor y asociarlo con el valor que más practica la persona en sus actividades diarias. De esta manera se define la esencia de cada colaborador. Ellos consideran que es una herramienta válida para incrementar esa sensación de pertenencia en valores. Backus y Ajeper indican que su proceso de <i>onboarding</i> está estructurado de tal manera que permite la adaptación del nuevo integrante de manera rápida.</p>		
<p>Comparación con la teoría: En la literatura se puede encontrar otros indicadores que están relacionados a los ya mencionados, pero los autores en general recomiendan no poner en práctica una gran cantidad de los mismos, en ese sentido, concluyó que para determinar qué indicadores utilizar sugirió analizar los principales aspectos que la dirección de la organización desea controlar en función de la estrategia empresarial global (Alles, 2006). La teoría reafirma, la forma en que cada empresa lleva su proceso de inducción, es de acuerdo a su estrategia, a su estilo y a lo que para ellos funciona en su proceso de socialización.</p>		

Tabla B22

Buenas Prácticas: a Manera de Resumen, ¿para Ud. Cuáles Serían las Buenas Prácticas que Realiza su Empresa respecto del Proceso de Adquisición de Talento?

Arca Continental Lindley	Backus ABInbev	Ajeper
<p>La gestión de <i>Talent Managment Review</i>, es como gestionamos el talento con estas matrices y a partir de eso implementamos acciones específicas para retenerlos con compensación, con capacitación, desarrollo y demás. Este programa mide performance y potencial. Luego el programa de <i>trainee</i>, que busca desarrollar talento interno para luego cubrir posiciones, mejores prácticas en cultura por Life Balance, Flex Time, donde hemos ganado premios ABE (Asociación de Buenos Empleados). El Happy Mami, que es el regreso escalonado de la maternidad después de tener a tu hijo [...] es un beneficio adicional en el que la mamá trabajará las horas proporcionales a los meses del bebe. Nuestros programas de compensación asociados a desempeño de hecho son cosas que tenía esta compañía cuando era Lindley (peruana) y ahora que somos Arca Continental con cinco países, nuestras prácticas se están exportando a los demás países, como incrementamos los sueldos por desempeño. Estos programas fortalecen nuestra Marca empleadora. En selección, alguna de las cosas que te dije que estamos innovando, esta inteligencia artificial con los modelos predictivos. Después, yo creo que nuestro proceso de adquisición de talento es bastante sofisticado, nuestra metodología en la cual hemos estandarizado el proceso de entrevistas con esta metodología STAR, con un entrenamiento a los líderes para que ellos puedan entrevistar con esa metodología.</p>	<p>Para mí una de las mejores prácticas es el <i>Global Management Trainee</i>, que el año pasado nos dejó una cantera de chicos súper interesantes, hoy tenemos cinco de ellos en comercial y todos se están performando muy bien. Creo que lo mejor que tenemos nosotros es el tema de desarrollar talento desde abajo. Otra muy buena práctica que puede tener la compañía hacia afuera son los programas de excelencia, porque es como un manual de todas las cosas que tienes que hacer, todo lo que tienes que medir, como lo tienes que hacer, los procesos estándares y toda la compañía a nivel global hablan de la misma forma, todo tenemos los mismos indicadores. El programa de excelencia se llama <i>PEP</i>, que significa <i>people excellence program</i>, tiene dos pilares de <i>people y management</i>, es el único programa que es transversal a todas las áreas. El programa de excelencia es de gestión interna, uno de los 17 temas que tienen es reclutamiento y selección, es un programa muy transparente. En marca empleadora, también tenemos acciones que refuerzan nuestra marca, por ejemplo, dar dos semanas al papa y dar 119 días a la mamá y dos semanas a los nuevos papás, dependiendo de la posición a la que nos dirigimos, para los seniors esas prácticas los fidelizan. A los chicos se les vende casos de éxito interno, yo soy de la de Lima y voy a la universidad para contar mi historia de éxito. Inicé en Backus de practicante, luego fui analista, luego me fui a trabajar a Colombia por un año. Algo que consideramos una práctica diferente respecto al fortalecimiento de la marca empleadora es que tenemos socios estratégicos a los responsables de empleabilidad en universidades, los invitamos para contarles lo que estamos buscando</p>	<p>Creo que todas, creo que tenemos un proceso sólido, un proceso estructurado y no solo en un país sino a nivel global. Creo que tenemos todavía un tema de disciplina por mejorar especialmente en algunos países. Luego el tema de <i>scorecard</i> es súper bueno, porque eso nos da credibilidad y nos dice cuanto demoramos, cuánto cuesta el proceso [...] nosotros demoramos 23 días y me demoro solo 14 días en entregar la terna a un gerente. La marca empleadora es un proyecto interesante, que es fortalecido con el programa de <i>executive trainee</i>, el tema de <i>onboarding</i>, el programa de “crece con nosotros”, de dar la oportunidad a los talentos internos son cosas que son muy importantes para nosotros y que la gente empiece a creer en eso [...]</p>

Comparación entre empresas:

Las tres compañías identifican como buena práctica, los programas de *Trainees*, es un programa muy valorado por las tres compañías porque les permite desarrollar profesionales que en el corto plazo aportarán en muchos sentidos a la empresa. Por otro lado, en el proceso de selección de Lindley se está implementando uno de los procesos más innovadores con la aplicación de herramientas con inteligencia artificial y actualmente con la metodología *Star* aplicada a las entrevistas. También cuentan con programas que benefician a sus trabajadores con el objetivo de retener y desarrollar a los *high potential*, programas como Happy Mami, Flex Time, programa de compensación en base al desempeño, estos programas fortalecen la marca empleadora. En el caso del grupo Ajeper, la precisión de su proceso de reclutamiento y selección a través de un *scorecard*, que les facilita el control y a su vez les permite reducir el tiempo de los procesos (tiempo inferior al promedio de mercado), lo que al mismo tiempo le permite reducir costos de manera notable. Asimismo, el programa “Crece con nosotros”, que tiene como principal objetivo el desarrollo de talento interno. En el caso de Backus, el programa *PEP*, está orientado a la gestión de personas, donde se aplica un manual que tiene todo estandarizado donde miden performance y potencial, para luego desarrollar y promover a los colaboradores. Respecto a la marca empleadora en Backus, la refuerzan con acciones como beneficios a los nuevos papás otorgándoles más días de los que la ley establece (dos semanas a los papás y 119 días a las mamás), y, asimismo, la sociedad estratégica con los responsables de empleabilidad en universidades. En el proceso de reclutamiento y selección aplican una novedosa herramienta (cuestionario virtual), la misma que mide el *fit* cultural entre el candidato y/o colaborador y la empresa. En conclusión, las tres empresas más representativas de consumo masivo, mantienen su posición y liderazgo gracias a la buena gestión de sus programas, que lo que hacen es desarrollar el potencial de jóvenes y profesionales a través de lineamientos diseñados en plazos cortos de tiempo, que dan resultados casi inmediatos y que motivan tanto a jefes como a participantes. Aplicando de esta manera el enfoque de la adquisición de talento, estableciendo relaciones a largo plazo.

Comparación con la teoría:

La adquisición estratégica de talento busca identificar las necesidades futuras del negocio por lo que su visión es a largo plazo, el objetivo es cultivar una reserva de talento para que esta sea reemplazable según la necesidad de cada organización, ya sean puestos actuales o puestos futuros que podrían requerirse según la estrategia de la empresa. Siendo entonces el reclutamiento un componente dentro de la adquisición de talento ya que este se esfuerza en “abrir vacantes de manera inmediata” (Sagristà, 2017). “mientras que reclutamiento solo considera a los candidatos elegibles para las vacantes existentes disponibles en la organización”. La adquisición de talento como ciclo continuo de procesos considera atracción, reclutamiento y contratación de empleados dentro de una organización (Diferencia entre adquisición de talento y reclutamiento, 2017).

Según lo indicado por Gonzales (2016) relacionado a la diferencia entre reclutamiento y adquisición de talento: Existen algunas diferencias importantes para el empleador en el reclutamiento versus la adquisición de talento siendo los más destacados (a) la duración de los dos procesos es diferente, el reclutamiento es rápido, la adquisición de talento puede ser un proceso continuo, (b) el tipo de talento que es buscado el reclutamiento responde al hoy, la adquisición de talento responde para siempre, y (c) los objetivos que tiene cada empleador, el reclutamiento es estático, mientras que la adquisición de talento maneja la creación y el crecimiento.

Apéndice C: Consentimiento Informado

Consentimiento informado

Fecha: .../.../...

Me comprometo a participar en el estudio titulado “Buenas prácticas en el proceso de Adquisición de Talento casos de Empresas del sector Consumo de Bebidas no Alcohólicas”, el cual está siendo conducido por Paola Arteaga, Maite Brigneti, Miriam Manrique, Cároli Vargas y Sandra Vidaurre bajo la supervisión de los profesores de CENTRUM. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún prejuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El motivo de la investigación es describir las buenas prácticas en la adquisición de talento, el mismo que comprende los procesos de planeación, reclutamiento, selección e inducción en el sector de consumo masivo de bebidas no alcohólicas. No se prevé tener ningún estrés o situación incómoda. No hay ningún riesgo.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente dos horas, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas a mi experiencia en los procesos antes señalados. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea podrá publicarse, con /sin indicar mi nombre en ella. Se utilizará grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas para ser utilizadas en la investigación. Asimismo, responderé a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso de la investigación.

Nombre y firma del Investigador

Nombre y firma del participante



Apéndice D: Familia de Código

Familia de código: Planeación

UH: Codificación

File: [C:\Users\Augusto\Desktop\Consultorías\recursos humanos\Codificacion.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2018-06-29 22:55:59

Creado: 2018-06-23 13:28:18 (Super)

Códigos (11): [Planeación Lindley: Estrategia Global People Planning] [Planeación Lindley, Backus y Ajeper: promueve desarrollo interno] [Planeación Ajeper: 5 años] [Planeación Ajeper: Estrategia Global] [Planeación Ajeper: Política no *headhunter*] [Planeación Backus: 1 año] [Planeación Backus: Global-Blooping] [Planeación Backus: No >*headhunter*] [Planeación Lindley: 1 año] [Planeación Lindley: No *headcount* por alto costo] [Planeación Lindley: orientada a objetivos comerciales de la compañía]

Cita(s): 11

P 2: Entrevista a Gerente N°1, Lindley.docx-2:1 [Volviendo a la pregunta nosotr...] (4:4)
(Super)

Códigos: [Planeación Lindley: Estrategia Global People Planning-Familia: Planeación]

No memos

Volviendo a la pregunta nosotros tenemos el Proceso de People Planning (PP) que se realiza en agosto y setiembre de cada año para el año siguiente, es un proceso compartido entre compensaciones y nosotros.

P 2: Entrevista a Gerente N°1, Lindley.docx-2:2 [Se revisan los planes de negoc...] (4:4)
(Super)

Códigos: [Planeación Lindley: orientada a objetivos comerciales de la compañía-

Familia: Planeación]

No memos

Se revisan los planes de negocio, generamos un presupuesto para pagar la estructura por ejemplo la unidad de negocios de una categoría de bebidas, cómo hacer para desarrollar esta categoría, entonces podría crearse un área, y para eso se ve la estructura, gerentes que van a manejar la nueva estructura. Cada área se hace para todas las direcciones y en otras áreas se hacen reestructuraciones, pero. si no voy a tener desarrolladores de mercado y voy a tener otro perfil, cuanto me cuesta. Tenemos lineamientos de que no vamos a crecer en planilla, el rango es entre 3% a 5%, tenemos plantillas estandarizadas en función a los planes de la compañía y de hacerlo de acuerdo a ello.

P 2: Entrevista a Gerente N°1, Lindley.docx-2:4 [E: No es simplemente mostrar u...]

(10:10) (Super)

Códigos: [Planeación Lindley, Backus y Ajeper: promueve desarrollo interno-Familia:

Planeación] [Planeación Lindley: No headhunter por alto costo-Familia: Planeación]

No memos

E: No es simplemente mostrar una tabla de posiciones, sino es explicar que va a pasar sobre posiciones *business case* (caso de negocio) con el BP y lo trabaja el BP (comercial, industrial) con su director y luego nosotros consolidamos la presentación que se va a llevar al directorio final. Sin embargo, normalmente no trabajamos con headhunter, es más costoso y promovemos el desarrollo interno

P 2: Entrevista a Gerente N°1, Lindley.docx-2:20 [E: Gerente de desarrollo de RR. HH.]

(3:4) (Super)

Códigos: [Planeación Lindley: 1 año-Familia: Planeación]

No memos

Gerente de desarrollo de RRHH. En la estructura se reporta al Director de Capital Humano y este reporta al gerente general y hacia abajo reporta a tres gerentes especialistas: de relaciones laborales, contratos, otras compensaciones, planillas y hard y yo que veo desarrollo organizacional, capacitación, talento, adquisición. Hay dos gerentes generalistas: marketing, comercial y Stills (nuevas bebidas) finanzas, otro que ve logística e industrial, RRHH, TI, legal.

Volviendo a la pregunta nosotros tenemos el Proceso de People Planning (PP) que se realiza en agosto y setiembre de cada año para el año siguiente, es un proceso compartido entre compensaciones y nosotros. Se revisan los planes de negocio, generamos un presupuesto para pagar la estructura por ejemplo la unidad de negocios de una categoría de bebidas, cómo hacer para desarrollar esta categoría, entonces podría crearse un área, y para eso se ve la estructura, gerentes que van a manejar la nueva estructura. Cada área se hace para todas las direcciones y en otras áreas se hacen reestructuraciones, pero. si no voy a tener desarrolladores de mercado y voy a tener otro perfil, cuanto me cuesta. Tenemos lineamientos de que no vamos a crecer en planilla, el rango es entre 3% a 5%, tenemos plantillas estandarizadas en función a los planes de la compañía y de hacerlo de acuerdo a ello.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:1 [No es todos los abriles, es de.] (7:7) (Super)

Códigos: [Planeación Backus: Global-Blooming-Familia: Planeación]

No memos

No es todos los abriles, es dependiendo del país, del área, de cómo va tu base de talento, si tú ves que vas a necesitar talento porque vas a promover o van a salir, entonces se hace cada tres meses y el *Global Management Trainee* es por metas de zona, el año pasado nuestra meta fue 20 este año nuestra meta es 30 a nivel de COPEC.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:2 [La planificación para los pues...] (7:7)

(Super)+99-.*+

Códigos: [Planeación Backus: Global-Blooming-Familia: Planeación]

No memos

La planificación para los puestos especializados, comercial, logística o *supply* lo ve la vicepresidencia a nivel de zona y en base a la estructura, al crecimiento, a la estrategia, a la demanda, dicen cuanta gente se necesita para este año como para alimentar la base de talento, y en base a eso se lanzan los programas y se lanza determinada cantidad de cupos.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:3 [Normalmente no trabajamos con...] (8:8)

(Super)

Códigos: [Planeación Backus: No headhunter-Familia: Planeación]

No memos.

Normalmente no trabajamos con headhunter, todo es interno, tenemos solamente alianzas con universidades e institutos técnicos. Y posteamos nuestros requerimientos a través de sus plataformas.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:44 [La planificación para los pues...] (7:7)

(Super)

Códigos: [Planeación Backus: 1 año-Familia: Planeación]

No memos

La planificación para los puestos especializados, comercial, logística o *supply* lo ve la vicepresidencia a nivel de zona y en base a la estructura, al crecimiento, a la estrategia, a la demanda, dicen cuanta gente se necesita para este año como para alimentar la base de talento, y en base a eso se lanzan los programas y se lanza determinada cantidad de cupos. El año pasado hemos tenido la primera, hemos tenido cuatro comerciales, cuatro para logística y cuatro para *supply*. No es todos los abriles, es dependiendo del país, del área, de cómo va tu base de talento, si tú ves que vas a necesitar talento porque vas a promover o van a salir, entonces se hace cada tres meses y el *Global Management Trainee* es por metas de zona, el

año pasado nuestra meta fue 20 este año nuestra meta es 30 a nivel de COPEC. Y el otro de GMBA que es uno de los generales que es para gente que está culminando o cursando su MBA en las universidades TOP 20 del mundo y tienes la oportunidad de ser el *Inter chief* por tres meses en un proyecto y aparte es el GMBA que es cuando acaba

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:1 [va a depender mucho el país de...] (4:4)

(Super)

Códigos: [Planeación Ajeper: Estrategia Global-Familia: Planeación]

No memos

va a depender mucho el país de la coyuntura de la situación económica de cómo como que lo que necesita el país el momento el costo laboral obviamente, pero algo que es importante saber el que contrata una persona acá en aje lo hacen 10 personas en la empresa es definitivamente es algo que tomamos en cuenta el momento son la estructura porque son muy planas

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:6 [No contratamos, somos una empr...] (6:6)

(Super)

Códigos: [Planeación Ajeper: Política no headhunter-Familia: Planeación]

No memos

No contratamos, somos una empresa low cost, política cero en headhunter.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:45 [En cada país es diferente ento...] (4:4)

(Super)

Códigos: [Planeación Ajeper: 5 años-Familia: Planeación]

No memos

En cada país es diferente entonces si por ejemplo hay una un tema de evita que no está funcionando hay una ruptura que tenemos que hacer y lo hacemos bajo un planeamiento estratégico y obviamente tomando en cuenta en la tertia de la compañía no pero va a

dependen mucho del país de la coyuntura de la situación económica de cómo como que lo que necesita el país el momento el costo laboral obviamente pero algo que es importante saber el que contrata una persona acá en aje lo hacen 10 personas en la empresa es definitivamente es algo que tomamos en cuenta el momento son la estructura porque son muy planas



Familia de código: Pregunta Indicadores

 UH: Codificación

File: [C:\Users\Augusto\Desktop\Consultorías\recursos humanos\Codificacion.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2018-06-29 22:57:03

 Creado: 2018-06-23 13:28:43 (Super)

Códigos (17): [Control de proceso de adquisición de talento Lindley: SAP-Succes Factory] [Control del proceso de Adquisición de Talento Ajeper: Balance ScoreCard] [Control del proceso de Adquisición de Talento Backus: Encuesta a Business Partner] [Control del proceso de Adquisición de Talento Backus: Encuesta de salida] [Control del proceso de Adquisición de Talento Lindley: Entrevista de salida] [Control en la adquisición de talento AJE: herramienta cuantificable] [Medición de gestión de adquisición de talento Ajeper: Tiempo de cobertura 23 días] [Medición de gestión de adquisición de talento Ajeper: tiempo costo y calidad] [Medición de gestión de adquisición de talento Backus: tiempo, costo y calidad] [Medición de gestión de adquisición de talento Lindley: Cobertura interna subió de 30% a 75%] [Medición de gestión de adquisición de talento Lindley: tiempo, costo y calidad] [Tiempo de cobertura Ajeper: 23 días para cualquier posición] [Tiempo de cobertura de puestos Backus: 30-45 días, depende del puesto] [Tiempo de cobertura Lindley: 30-45 días, depende de la posición] [Tiempo de inducción Ajeper: 6 meses] [Tiempo de inducción Backus: 1 mes] [Tiempo de inducción Lindley: máximo 2 meses]

Cita(s): 19

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:10 [Por lo general dependiendo del...] (15:15) (Super)

Códigos: [Tiempo de cobertura Lindley: 30-45 días, depende de la posición-Familia:

Pregunta Indicadores]

No memos

Por lo general dependiendo del nivel. Yo te diría por lo general un gerente de la empresa te puedes tardar tranquilamente y dependiendo el tiempo que uno considere. Uno a veces considera, cuando ya está acá trabajando el día uno. Pero tienes que considerar que la persona renuncia a su trabajo y que le piden que se quede por lo menos dos o tres semanas.

Dependiendo del tiempo, si tú me dices hasta que está sentada aquí te podría decir un poco más de dos meses. Si me dijeras no, solamente el proceso de selección, hasta que tienes a la persona elegida de repente podría ser entre 30 y 45 días desde el primer día en que se lo requiere. Un gerente podría demorar, yo creo hasta 45 días y después obviamente la persona la eliges renuncia a su empresa y se va a tomar dos o tres semanas más.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:11 [Normalmente los Indicadores má...] (17:17) (Super)

Códigos: [Medición de gestión de adquisición de talento Lindley: tiempo, costo y calidad-Familia: Pregunta Indicadores]

No memos

Normalmente los Indicadores más generales en temas de selección son los tiempos, la efectividad en los tiempos de selección, por ahí los indicadores asociados a el costo de los procesos. De hecho, algo que han buscado las compañías en los últimos años, es cada vez gastar menos en consultorías en *head hunters* para búsquedas y utilizar más fuentes internas que tienen que ver con reclutamiento interno que nuestra gente crezca, de hecho, la compañía hace un par de años construyó un indicador que ha venido trabajando muy, muy bien.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:12 [Qué es la cobertura interna, q...] (17:17) (Super)

Códigos: [Medición de gestión de adquisición de talento Lindley: Cobertura interna

subió de 30% a 75%-Familia: Pregunta Indicadores]

No memos

Qué es la cobertura interna, que al final lo que te mide ese indicador es, de la cantidad de procesos de selección que se abrieron cuantos los cubriste con gente propia, que la promoviste o que la moviste lateralmente. Y te digo hace tres o cuatro años ese indicador era menor al 30%, es decir más del 70% de los puestos se cubrían con gente que traían del mercado. El año pasado ese indicador ha terminado casi en el 75% dos tercios de los puestos de la compañía y un poco más, tres cuartos se han cubierto promoviendo gente interna

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:13 [El proceso de reclutamiento no...] (19:19) (Super)

Códigos: [Control de proceso de adquisición de talento Lindley: SAP-Succes Factory-Familia: Pregunta Indicadores]

No memos

El proceso de reclutamiento no es que lleve un sistema, de hecho si bien nosotros tenemos una herramienta que es el SAP, que es nuestro modulo que a su vez tiene diferentes módulos en la compañía, No es que hayamos desarrollado tanto, los módulos de reclutamiento y selección, la herramienta que más utilizamos nosotros que es compatible con el *success factor*, nuestro sistema de recursos humanos, por así decirlo, pero que más está aplicado para la parte de evaluación de desempeño, la parte de retroalimentación, la parte de definición de objetivos, para eso el sistema está muy bien, creo yo, bien asentado en la empresa, pero el proceso de reclutamiento y selección no es que haya una herramienta sistematizada que te permite votar indicadores gráficos, estadísticas, es todo más por fuera con excel y los indicadores se miden también de manera más externa.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:25 [Para la parte de Staff, puede...] (35:35) (Super)

Códigos: [Tiempo de inducción Lindley: máximo 2 meses-Familias (2): Pregunta Indicadores, Preguntas socialización]

No memos

Para la parte de Staff, puede durar dos semanas, pero no completo, sino que depende de las agendas de las personas con las cuales te reúnes, igual hay una parte que es entender lo que pasa en una planta, salir al mercado, es algo por lo que todos deberían pasar en la empresa y que debería demorar dos o tres días

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:34 [El proceso de reclutamiento no...] (19:21) (Super)

Códigos: [Control del proceso de Adquisición de Talento Lindley: Entrevista de salida-Familia: Pregunta Indicadores]

No memos

El proceso de reclutamiento no es que lleve un sistema, de hecho si bien nosotros tenemos una herramienta que es el SAP, que es nuestro modulo que a su vez tiene diferentes módulos en la compañía, No es que hayamos desarrollado tanto, los módulos de reclutamiento y selección, la herramienta que más utilizamos nosotros que es compatible con el *success factor*, nuestro sistema de recursos humanos, por así decirlo, pero que más está aplicado para la parte de evaluación de desempeño, la parte de retroalimentación, la parte de definición de objetivos, para eso el sistema está muy bien, creo yo, bien asentado en la empresa, pero el proceso de reclutamiento y selección no es que haya una herramienta sistematizada que te permite votar indicadores gráficos, estadísticas, es todo más por fuera con excel y los indicadores se miden también de manera más externa. Así es como funciona, pero si me preguntas, sería ideal si pudiera estar automatizada, pero cada implementación de un módulo con estos programas cuesta muchísimo y ya desde hace dos o tres años, no es que tengamos la gran apertura de presupuestos para cosas nuevas. La idea es hacia adelante, cada vez,

fortalecer mucho más este proceso. El reclutamiento la hace mi área, la parte comercial, el reclutamiento de obreros la hace la industrial, el reclutamiento de staff lo hace la parte que administra el staff. Por otro lado, estamos desarrollando un piloto de reclutamiento y selección para la fuerza de ventas, incorporando nuevas herramientas bien interesantes que estamos probándolas, y queremos que nos ayuden en cómo podemos hacer para mejorar los niveles de desempeño de nuestra fuerza de ventas y reducir los niveles de rotación de la fuerza de ventas, sobre todo por la parte de adaptación al puesto, que es un puesto muy intenso. Antes lo hacíamos externo con consultoras que te traían a los vendedores, ahora lo estamos haciendo cada vez más interno. Una herramienta interesante que evaluamos está más asociada a pruebas conductuales de valores, a veces pasa dentro de los públicos operativos, que sabemos que somos un país muy polarizado económicamente, socialmente y sabemos que no todos tienen la mejor formación a nivel de valores y demás, pero sí necesitamos que la gente que está en nuestra operación, que mueve mucho relacionamiento con clientes, que mueve muchas promociones, que mueve que muchas cosas donde la tentación a hacer algo incorrecto está latente, es por ello que estamos incorporando algunas evaluaciones asociadas a esa tendencia, nadie dice que hay 100% de confiabilidad de que funcione pero al menos por ejemplo si antes teníamos 40 y con esto va a subir a 70 y con esto debería pasar que la gente trabaje mejor, tenga mejores resultados y por ende se reduzca algo que para la fuerza de ventas es muy importante en el país no solamente nuestra empresa, qué es la rotación. La rotación en el Perú de fuerza de ventas es increíble y nosotros hemos mejorado muchísimo los últimos tres años bajamos de nueve a cinco, el mercado sigue en ratios de seis y siete. En compañías de consumo masivo la rotación es increíble, pero nuestra ambición es llegar a un 3% en el 2020. Entonces tenemos que construir.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:24 [Depende del tipo de posición...] (38:38)

(Super)

Códigos: [Tiempo de cobertura de puestos Backus: 30-45 días, depende del puesto-

Familia: Pregunta Indicadores]

No memos

Depende del tipo de posición. Hay algunas de alta rotación para las que se tiene una base de candidatos, por lo que toman pocos días, una o dos semanas. Otras posiciones más complejas que tienen como requisito habilidades de liderazgo o experiencia en el canal/negocio, pueden tomar hasta 4 semanas

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:39 [La efectividad la medimos por...] (40:41)

(Super)

Códigos: [Medición de gestión de adquisición de talento Backus: tiempo, costo y calidad-Familia: Pregunta Indicadores] [Medición de gestión de adquisición de talento

Backus: Tolerancia cero de rotación]

No memos

La efectividad la medimos por la cantidad de candidatos que ingresan, yo puedo tener 7000 postulantes, si ingresan cinco el número cinco es mi efectividad y dependiendo de la meta. Yo recluto por calidad, entonces postulan 10 y entran 10 mi efectividad está bien. Para el programa de reclutamiento es la cantidad que ingresan, para la parte de gestión de talento hay nuevas métricas, esta persona tiene que crecer cada dos años, no puede tener la misma calificación tres años seguidos. Pero eso es gestión de talento, no programa de reclutamiento. La efectividad está en nuestro proceso, es un proceso de tantas etapas, y finaliza con la entrevista del presidente de COPEC que debe ser en persona porque es imposible encontrar las competencias *core* si se hace la entrevista por teléfono o computadora. Que no nos ha pasado que después de toda esta etapa haya algún candidato que nos decepcione, que se fue de la compañía.

Hay indicadores de eficiencia en el proceso de selección, de calidad de las ternas, si tenemos,

todo lo que hacemos lo medimos.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:40 [12.-¿Establecen sistemas de s...] (42:42)

(Super)

Códigos: [Control del proceso de Adquisición de Talento Backus: Encuesta a Business Partner-Familia: Pregunta Indicadores] [Control del proceso de Adquisición de Talento Backus: Encuesta de salida-Familia: Pregunta Indicadores]

No memos

12.- ¿Establecen sistemas de seguimiento y control a los procesos de adquisición de talento?

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:41 [Dentro del primer mes se debe...] (56:56)

(Super)

Códigos: [Tiempo de inducción Backus: 1 mes-Familias (2): Pregunta Indicadores, Preguntas socialización]

No memos

Dentro del primer mes se debe cubrir el proceso de Inducción a la compañía, para todas las personas sin importar el cargo o la ubicación geográfica

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:24 [Máximo 30 días, pero nuestro p...] (44:44)

(Super)

Códigos: [Tiempo de cobertura Ajeper: 23 días para cualquier posición-Familia: Pregunta Indicadores]

No memos

Máximo 30 días, pero nuestro promedio es 25 días desde hasta, desde el primer día hasta que la persona firma la carta oferta.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:25 [Nuestra meta en verdad es siem...] (46:46)

(Super)

Códigos: [Medición de gestión de adquisición de talento Ajeper: Tiempo de cobertura

23 días-Familia: Pregunta Indicadores]

No memos

Nuestra meta en verdad es siempre estar por debajo de 40, pero debería ser 30, sin embargo, siempre estamos debajo de 30. De 30 días a 45 días amarillo, de 45 para arriba están en rojo, es lo mismo para todos los países

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:26 [Nosotros tenemos estos indicad...] (46:46)

(Super)

Códigos: [Medición de gestión de adquisición de talento Ajeper: tiempo costo y calidad-

Familia: Pregunta Indicadores]

No memos

Nosotros tenemos estos indicadores de total de posiciones, cuantas abiertas cuantas cerradas, cuantas canceladas, cuantas, en espera, tiempo de entrega de la terna finalista que son 14 días nuestro promedio y tiempo de entrevistas en general, todas las entrevistas que realizamos, nuestro máximo son 9 días, nuestro tiempo total son 23 días

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:27 [De 30 días a 45 días amarillo,..] (46:46)

(Super)

Códigos: [Medición de gestión de adquisición de talento Ajeper: tiempo costo y calidad-

Familia: Pregunta Indicadores]

No memos

De 30 días a 45 días amarillo, de 45 para arriba están en rojo, es lo mismo para todos los países. También cuantas personas externas, cuantas internas, y eso nos da un porcentaje, cuantas nuevas posiciones cuantas son reemplazos cuantas posiciones con head hunter, cuanto es el costo promedio que nos cuesta contratar si manejáramos con head hunter, pero están prohibidos. Calidad de servicio de candidatos, esto es mediante una encuesta, tenemos 75% y esto tenemos que mejorarlo y obviamente identificamos cuales son las mejoras de

manera mensual. La calidad de reclutamiento que son la cantidad de personas que pasaron los seis meses, cuantas posiciones por *quarter* se cubrieron, por trimestre y eso es.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:28 [Cuánto dinero ahorramos desde...] (46:46)

(Super)

Códigos: [Medición de gestión de adquisición de talento Ajeper: tiempo costo y calidad-

Familia: Pregunta Indicadores]

No memos

Cuánto dinero ahorramos desde la persona que se fue y una posición estuvo vacante hasta que se cubre, esto nos da dinero para utilizar en otra posición. Este conjunto de indicadores los hice y los implementé yo,

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:29 [La herramienta que utilice, la...] (48:48)

(Super)

Códigos: [Control en la adquisición de talento AJE: herramienta cuantificable-Familia:

Pregunta Indicadores]

No memos

La herramienta que utilice, la fecha de la carta oferta, cuando empieza, total de días de reclutamiento y cuando se fue de la empresa. Con eso yo saco mi ratio de calidad de candidato y comentarios obviamente, esto se revisa de manera semanal con mi equipo. Se ve de manera rápida el status, vemos cómo va eso sirve de control.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:30 [Sin embargo, nos falta mejorar...] (49:49)

(Super)

Códigos: [Control en la adquisición de talento AJE: herramienta cuantificable-Familia:

Pregunta Indicadores]

No memos

Sin embargo, nos falta mejorar el aspecto de la calidad de servicio, tenemos 75% tenemos

que saber que está pasando, más que todo porque esto tiene que ver con las personas que elegimos y tenemos que subir a un 90%.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:37 [Bueno va a depender, pero dura...] (64:64)

(Super)

Códigos: [Tiempo de inducción Ajeper: 6 meses-Familias (2): Pregunta Indicadores, Preguntas socialización]

No memos

Bueno va a depender, pero dura seis meses, el proceso de antes del ingreso que es un proceso donde les hacemos una evaluación de que valor es el que más viven en su vida diaria, entonces por eso todos tienen *quarter* de colores, cada color significa un valor, emprendedor, pasión, et

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:47 [La herramienta que utilice, la...] (48:49)

(Super)

Códigos: [Control del proceso de Adquisición de Talento Ajeper: Balance ScoreCard-Familia: Pregunta Indicadores]

No memos

La herramienta que utilice, la fecha de la carta oferta, cuando empieza, total de días de reclutamiento y cuando se fue de la empresa. Con eso yo saco mi ratio de calidad de candidato y comentarios obviamente, esto se revisa de manera semanal con mi equipo. Se ve de manera rápida el status, vemos cómo va eso sirve de control. En Aje, llevamos un año aplicando esta herramienta. Como yo simplemente esta herramienta, tiene manuales que se utilizan a nivel global, lo fui adaptando de acuerdo a las necesidades.

Sin embargo, nos falta mejorar el aspecto de la calidad de servicio, tenemos 75% tenemos que saber que está pasando, más que todo porque esto tiene que ver con las personas que elegimos y tenemos que subir a un 90%.

Familia de código: Reclutamiento y selección

UH: Codificación

File: [C:\Users\Augusto\Desktop\Consultorías\recursos humanos\Codificacion.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2018-06-29 22:57:56

Creado: 2018-06-23 13:28:29 (Super)

Códigos (63): [Competencias Ajeper: 5 competencias definidas] [Competencias Backus: 3 competencias] [Competencias Lindley: 6 competencias establecidas] [Competencias Lindley: importantes como criterio de selección] [Decisión de selección Aje: compartida entre talento humano y jefe] [Decisión de selección Backus: decisión final del jefe] [Decisión de selección Backus: filtro inicial en el equipo de reclutamiento] [Decisión de selección Lindley: decisión compartida por equipo y jefes] [Herramienta de selección Lindley: aplicaciones, entrevistas y test psicométricos] [Herramienta de selección Lindley: Inteligencia artificial] [Herramienta para selección Lindley: Metodología STAR] [Herramientas de selección Aje: resultados diferenciados por perfiles] [Herramientas de selección Ajeper: Metodología Pscowin] [Herramientas de selección Backus: Encuestas de *Fit Cultural*] [Herramientas de selección Backus: entrevistas, entrevista, panel assesment] [Herramientas para selección Lindley: evaluaciones psicológicas] [Identificación de alto potencial Ajeper: criterios establecidos y evaluaciones] [Identificación de alto potencial Backus: Organization Performance Review (OPR)] [Identificación de alto potencial Lindley y Ajeper: Herramienta Nine Box] [Identificación de alto potencial Lindley: Talent Management Review (TMR)] [Marca empleadora AJE: trabajo con universidades elegidas] [Marca empleadora Ajeper: Desarrollo profesional entre sus plantas a nivel internacional] [Marca empleadora Ajeper: programa *executive trainee* y *millennials*] [Marca empleadora Backus: Beneficios 2 semanas papás y

119 días a las mamás, Flex Time] [Marca empleadora Backus: refuerzo en redes sociales] [Marca empleadora Backus: *toolkit* nivel global para todos] [Marca empleadora Lindley y Backus: reconocimiento Merco] [Marca empleadora Lindley, Backus y Ajeper: Trabajan en medios y redes sociales] [Marca empleadora Lindley: Beneficios Happy Mami, Flex Time] [Marca empleadora Lindley: busca posicionamiento] [Marca empleadora Lindley: Saborea el éxito para todos. Programa trainee/millennials] [Perfil Ajeper: Formato Global] [Perfil Backus: con base en *fit* cultural] [Perfil Backus: con base en *fit* cultural] [Perfil Backus: Formato Global] [Perfil Lindley: Formato Global] [Plan de sucesión AJE: diferenciado por puestos] [Plan de sucesión Ajeper: identificación de high potential] [Plan de sucesión Ajeper: línea de carrera para personas de alto potencial] [Plan de sucesión Backus: en base a evaluación por competencias] [Plan de sucesión Lindley: identificación de High Potential] [Proceso de entrevista Ajeper: 3ro filtro entrevista con el jefe directo] [Proceso de entrevista Ajeper: 1er filtro entrevista con el personal de talento] [Proceso de entrevista Ajeper: 2do filtro entrevista el Gerente de Gestión de Talento] [Proceso de entrevista Ajeper: Toma de decisión] [Proceso de entrevista Lindley y Backus: 1er filtro encuesta virtual] [Proceso de entrevista Lindley y Backus: 2do filtro entrevista personal de evaluación] [Proceso de entrevista Lindley y Backus: 3er filtro entrevista panel] [Proceso de entrevista Lindley y Backus: Toma de decisión] [Proceso de entrevista Lindley, Backus y Ajeper: Si la posición no es estratégica, la decisión la toma el jefe/gerente directo] [Programa Trainee Aje: no hay por cambios en compañía] [Programa Trainee Ajeper : talento con maestría] [Programa trainee Backus: Global Management Trainee (GMT)] [Programa Trainee Lindley, Backus: presentación de proyectos, rotan por todas las áreas] [Programa Trainee Lindley: Global Management Trainee (GMT)] [Reclutamiento externo Aje: Búsqueda en universidades] [Reclutamiento externo Lindley, Backus y Ajeper: cuando no hay opciones a la interna] [Reclutamiento externo Lindley: LinkedIn, Facebook y bolsas de trabajo] [Reclutamiento

externo Lindley: referidos] [Reclutamiento externo: Lindley, Backus y Ajeper: LinkedIn, Facebook universidades y referidos] [Reclutamiento interno Ajeper: Crece con nosotros] [Reclutamiento interno Lindley: Programa TMR] [Reclutamiento interno Backus: OPR]

Cita(s): 67

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:1 [Estas competencias están en el...] (2:2) (Super)

Códigos: [Competencias Lindley: 6 competencias establecidas-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Estas competencias están en el sistema de desempeño y son: orientación a resultados, inconformismo constructivo, trabajo en equipo, espíritu de equipo, productividad con excelencia, liderazgo visionario, creo que ya están las 6.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:2 [Son seis las que forman parte...] (2:2) (Super)

Códigos: [Competencias Lindley: importantes como criterio de selección-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Son seis las que forman parte de nuestro modelo de liderazgo de la compañía y son las seis competencias con las cuales nos evalúan a todos de una vez al año en la empresa y sobre esas seis competencias son las que se hacen las entrevistas con una metodología que busca que la gente realmente refleje cómo actúa o como tiene desarrollada esa competencia esté en ese momento.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:3 [n la entrevista se utiliza una...] (4:4) (Super)

Códigos: [Herramienta para selección Lindley: Metodología STAR-Familia:

Reclutamiento y selección]

No memos

En la entrevista se utiliza una metodología, que se llama la metodología Star. Es una metodología que tiene las iniciales en inglés, y son: Decisión, Interacción, Serenidad y Cumplimiento, son iniciales de toda una forma de hacer preguntas en la entrevista para que la persona realmente conteste con algo real, porque puede pasar que alguno te invente una historia.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:4 [Pero la metodología Star, lo q...] (4:4) (Super)

Códigos: [Herramienta para selección Lindley: Metodología STAR-Familia:

Reclutamiento y selección]

No memos

Pero la metodología Star, lo que busca es remontarte a una situación real en donde te toco afrontar esa situación y como esa competencia te ayudo o no a resolver el problema. Entonces es una metodología dentro del proceso de entrevista

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:5 [Y después ya hay evaluaciones...] (5:5) (Super)

Códigos: [Herramientas para selección Lindley: evaluaciones psicológicas-Familia:

Reclutamiento y selección]

No memos

Y después ya hay evaluaciones que son más técnicas o psicotécnicas, donde se evalúan temas más cognitivos, que son temas asociados a inteligencia, coeficiente intelectual y demás. Y pruebas que están más asociadas a tendencias en comportamientos en personalidad, en valores y demás ¿no?, que ya son más de especialización psicológica que otro, en eso no soy

experto.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:6 [es una suma de cosas las que d...] (7:7) (Super)

Códigos: [Reclutamiento externo Lindley: referidos-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

es una suma de cosas las que define a una persona en un proceso, o sea las pruebas psicotécnicas es una parte de la evaluación, la entrevista es otra evaluación, la parte de las referencias tiene otro peso dentro la evaluación también, el llamar a anteriores empleadores para que te digan un poco la parte del perfil de la persona

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:7 [es una suma de cosas las que d...] (7:7) (Super)

Códigos: [Decisión de selección Lindley: decisión compartida por equipo y jefes-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

es una suma de cosas las que define a una persona en un proceso, o sea las pruebas psicotécnicas es una parte de la evaluación, la entrevista es otra evaluación, la parte de las referencias tiene otro peso dentro la evaluación también, el llamar a anteriores empleadores para que te digan un poco la parte del perfil de la persona, esté, ni siquiera las entrevistas son solamente individuales, por lo general dependiendo el nivel concluyen en un panel de evaluación donde no solamente participa el jefe de la posición sino otras personas de áreas pares

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:8 [Si, nosotros le llamamos el TM...] (12:12) (Super)

Códigos: [Identificación de alto potencial Lindley: Talent Management Review (TMR)-

Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Si, nosotros le llamamos el TMR o el *talent management review* y es un proceso en el cual, una vez al año, y esto es para niveles de analistas en adelante, analistas, coordinadores, jefes, gerentes, directores, se hace una evaluación de si la persona a partir de determinadas características o determinados comportamientos visibles en su función 360, por parte de pares, clientes y jefe y demás, considera que cumple con los requisitos para ser una persona calificada como de alto potencial, de mediano potencial o de potencial básico. Es la forma en la que nosotros medimos el potencial de las personas

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:9 [A través de conductas observab...] (12:12) (Super)

Códigos: [Identificación de alto potencial Lindley y Ajeper: Herramienta Nine Box-

Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

A través de conductas observables, pero no de una sola persona, sino, de todos los que interactúan con esa persona. Y eso se cruza con el desempeño de la persona que es algo que sí evalúa, más el jefe directo y lo que se construye a partir de eso, es la famosa matriz Nine Box que es la matriz que cruza por un eje el potencial y por otro eje el desempeño y se construyen como cuadrantes, ¿qué te dicen esos cuadrantes?, cuales son las personas con altos desempeños y aparte con alto potencial, ellos son tus *top talents*.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:29 [En selección, alguna de las co...] (46:46) (Super)

Códigos: [Herramienta de selección Lindley: Inteligencia artificial-Familia:

Reclutamiento y selección]

No memos

En selección, alguna de las cosas que te dije que estamos innovando, esta inteligencia artificial con los modelos predictivos y que esperamos, creo yo, vamos a tener buenos resultados

P 2: Entrevista a Gerente N°1, Lindley.docx-2:6 [El TMR, tiene dos inputs, pote...]

(14:18) (Super)

Códigos: [Identificación de alto potencial Lindley: Talent Management Review (TMR)-Familia: Reclutamiento y selección] [Perfil Lindley: Formato Global-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

El TMR, tiene dos inputs, potencial para ver que la persona siga creciendo el *promotional* tiene que ser *middle high* y *no basic potencial*. Y el *fit roll* es el potencial para seguir creciendo y se cruza con el performance y tenemos el:

- Altamente efectivo, azul cumple por encima de 110%
- Efectivo verde 100 a 110%
- Parcialmente Efectivo 75 y 99%
- Necesita mejora: por debajo del 75%, es decir, necesita un plan de mejora, es la zona roja y se activa un plan de mejora individual desempeño, es una alerta.

P 2: Entrevista a Gerente N°1, Lindley.docx-2:7 [Tenemos las dos opciones. La p...]

(24:24) (Super)

Códigos: [Reclutamiento interno Lindley: Programa TMR-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Tenemos las dos opciones. La política de la compañía primero es mirar hacia adentro por procesos de desarrollo organizacional llámese TMR (*Talent Management Review*) herramienta

de revisión de talento que se hace a la mitad de año que mapea de analistas para arriba, potencial para seguir creciendo y *fit roll* que tal te está yendo en tu posición actual y proceso de performance (desempeño) que mide como que tan bien lo estás haciendo en tu proceso actual.

P 2: Entrevista a Gerente N°1, Lindley.docx-2:8 [El reclutamiento interno gira...]

(29:29) (Super)

Códigos: [Reclutamiento externo Lindley, Backus y Ajeper: cuando no hay opciones a la interna-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

El reclutamiento interno gira entre una y dos semanas y el reclutamiento externo no siempre se recurre, va depender si la convocatoria interna no quedo nadie seleccionado.

P 2: Entrevista a Gerente N°1, Lindley.docx-2:9 [En el externo, tenemos cuenta...]

(30:30) (Super)

Códigos: [Reclutamiento externo Lindley: LinkedIn, Facebook y bolsas de trabajo-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

En el externo, tenemos cuenta corporativa de LinkedIn, Facebook, marca empleadora, bolsas con universidades dependiendo el perfil. Claud es una marca, metodología de entrevista con videoconferencia de acuerdo al perfil que te han pedido. Se envía un primer video junto con el CV y luego un segundo producto que es la entrevista que está cargada y evalúa competencias y la tercera es la presencial. No se ha hecho pruebas.

P 2: Entrevista a Gerente N°1, Lindley.docx-2:10 [El reclutamiento de gerentes e...]

(34:34) (Super)

Códigos: [Reclutamiento externo Lindley: LinkedIn, Facebook y bolsas de trabajo-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

El reclutamiento de gerentes es a través de LinkedIn Premium, pero como es una sola cuenta y es cara, pago anual, semestral y en las bolsas son gratuitas o más baratas porque son por paquetes, para posiciones como analistas estamos usando Laborum, Computrabajo, Bumeran. Podría ser que para una posición de analista se encuentre en LinkedIn.

P 2: Entrevista a Gerente N°1, Lindley.docx-2:11 [El tema de referidos puedes re...]

(35:35) (Super)

Códigos: [Reclutamiento externo Lindley: referidos-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

El tema de referidos puedes referir a tus compañeros que has trabajado, es administrativo, no se ha lanzado. Funciona con mail, un canal más, no es el principal canal. Te envían el CV por correo. Hay que reforzar esto.

P 2: Entrevista a Gerente N°1, Lindley.docx-2:12 [a herramienta para performance...]

(39:39) (Super)

Códigos: [Herramienta de selección Lindley: aplicaciones, entrevistas y test psicométricos-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

La herramienta para performance que se usa Success factor donde se cargan todos los objetivos cada seis meses está linkeando para tener organigramas y es la herramienta tecnológica que ayuda a esta gestión. Es un App. Esta más *in house*, siguiendo las políticas y siguiendo la estructura, está en un software. También aplicamos entrevistas paneles, assesment, test psicométricos.

P 2: Entrevista a Gerente N°1, Lindley.docx-2:14 [Los *millennials* gustan mucho...]

(52:52) (Super)

Códigos: [Marca empleadora Backus: *toolkit* nivel global para todos-Familia:

Reclutamiento y selección]

No memos

Los millennial les gustan mucho y lo promocionan, tienen cuatro proyectos al año. Tienen cosas súper interesantes. La fuente con las universidades Top: UNI, Pacífico, UNMSM, Lima. Casos de éxitos con algunas universidades esta Pacifico para el perfil de marketing, ESAN, UPC, menos la de Lima, para planta la UNI y Científica del Sur. Lo que nosotros queremos es que sean gerente de tres a cuatro años.

P 2: Entrevista a Gerente N°1, Lindley.docx-2:18 [Te voy a mostrar pilotos de Tr...]

(45:45) (Super)

Códigos: [Programa Trainee Lindley: Global Management Trainee (GMT)-Familia:

Reclutamiento y selección]

No memos

Te voy a mostrar pilotos de Trainees, habían buscado mayor tráfico de persona (programa con Big Data y geolocalización, GPS de celulares del personal). Eran 14 ahora son 7 por ajustar los gastos de la compañía. Siempre van a ver oportunidades de mejora (PP) pero hay que ajustar los gastos de la compañía con los resultados. Proyectos de desarrollo sostenibles, tienen un gerente tutor y nosotros somos el coach. Se preocupan, si en dos años no se colocan en una posición fija, termina el proyecto. Ejemplos de proyectos que presentan: Transporte de T1 el primario, objetivo optimizar el costo por camión. Lo que encontramos en ellos es que tienen una mirada más curiosa, a través del insight generan ideas y se gestionan proyectos. Personas frescas sin experiencia no ha visto proyectos.

P 2: Entrevista a Gerente N°1, Lindley.docx-2:19 [Yo no puedo promocionar a una...]

(24:24) (Super)

Códigos: [Plan de sucesión Lindley: identificación de High Potential-Familia:

Reclutamiento y selección]

No memos

Yo no puedo promocionar a una persona que está en limited potencial, o basic potencial porque esta calificación implica que esa persona está manejándose bien en su proceso actual pero no se le ve capacidad, no tiene potencial para seguir creciendo. Y el *Fit roll*: qué tal te está yendo en tu puesto actual *promotional* (que ya está listo), *expandal* (necesita seguir cerrando algunas brechas, pero tiene capacidad), *well place* (está bien ubicado), *cancel* (no esta dando la talla con la exigencia del puesto, no puede promocionar o considerar a esta persona). Cualquier persona que quisiera entrar el gerente tiene que manejar esta situación.

**P 2: Entrevista a Gerente N°1, Lindley.docx-2:21 [E: La marca empleadora esta co...]
(52:53) (Super)**

Códigos: [Marca empleadora Lindley: Beneficios Happy Mami, Flex Time-Familia:

Reclutamiento y selección]

No memos

E: La marca empleadora esta compartida con comunicaciones internas y externas, otra dirección. Tenía la plataforma de 4 pilares: disfruta, generar iniciativas en cada pilar. Es importante tener enfoque en marca empleadora porque ayuda a la empresa a tener un posicionamiento, negociar su sueldo por entrar a la empresa. Los millennial les gustan mucho y lo promocionan, tienen cuatro proyectos al año. Tienen cosas súper interesantes. La fuente con las universidades Top: UNI, Pacífico, UNMSM, Lima. Casos de éxitos con algunas universidades esta Pacifico para el perfil de marketing, ESAN, UPC, para planta la UNI y Científica del Sur. Lo que nosotros queremos es que sean gerente de tres a cuatro años. Para tomar en cuenta se toman al personal del tercio superior, terminado el plan de estudios, para ser empleados.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:4 [Nosotros tenemos un perfil muy...] (11:11)

(Super)

Códigos: [Perfil Backus: Formato Global-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Nosotros tenemos un perfil muy particular de compañía y sucede que muchas veces tienes gente que ha pasado por la universidad sin disfrutarla y otro que ha tenido buenas notas, pero terminan creciendo a ritmos distintos. ¿Qué es lo que nosotros estamos buscando? Que tengan tres cualidades, que engloban varias cosas. La primera es que sean ambiciosos, no queremos chicos que estén filtrando la bolsa laboral y postulen a todo a ver cuál les llama primero

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:5 [Tienen que ser directos, no no...] (11:11)

(Super)

Códigos: [Perfil Backus: Formato Global-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Tienen que ser directos, no nos genera valor el floro antes de la respuesta. Si es que te preguntan algo, lo respondes y si te preguntan sustento, das el sustento, pero no es que en tu exposición o en tu reunión te pasas 20 minutos hablando de algo que lo puedes enviar por un correo

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:6 [Y la última es ser apasionados...] (11:11)

(Super)

Códigos: [Perfil Backus: Formato Global-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Y la última es ser apasionados, porque consumo masivo no puede tener a alguien a quien le dé igual consumir su marca, que la de la competencia. Somos bastante vehementes con eso porque, si tu no consumes tu producto como pretendes decirle a otro que te compre.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:7 [Dependiendo del puesto, hay co...] (13:13)

(Super)

Códigos: [Perfil Backus: con base en *fit* cultural-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Dependiendo del puesto, hay competencias funcionales pero esas competencias se aprenden. Entonces pocas veces nos centramos en la experiencia o en las evaluaciones técnicas, es más que nada *fit* cultural y eso es lo que evaluamos y tenemos un estándar de evaluaciones a nivel global para el *fit* cultural que te dan una sensibilidad de quienes no tienen nada de lo que buscamos,

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:8 [Para prácticas el reclutamiento...] (17:17)

(Super)

Códigos: [Reclutamiento externo: Lindley, Backus y Ajeper: LinkedIn, Facebook universidades y referidos-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Para prácticas, el reclutamiento externo a través de bolsas laborales de universidades, porque son las mejores. Vamos a todas las universidades, institutos. Para los programas de *trainee* a través de todas las redes, bolsas de trabajo que no son universidades, Instagram, Twitter, Facebook, LinkedIn.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:9 [Para el reclutamiento interno...] (18:18)

(Super)

Códigos: [Reclutamiento interno Backus: OPR-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Para el reclutamiento interno los talentos identificados a través de los programas *trainee*, y casi todas las vacantes se cubren internamente. Hablamos mucho de meritocracia, que la gente que se lo merece indistintamente de la cantidad de años que tengas en la posición o en la compañía, si te lo mereces y eso va de la mano con la evaluación de desempeño

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:10 [Entonces eso nos ayuda para ma...] (18:18)**(Super)**

Códigos: [Reclutamiento interno Backus: OPR-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Entonces eso nos ayuda para manejar el *pape line* interno, por eso buscamos que la hoja de ruta sea para posiciones de entrada, porque esa es la inyección de talento que hace que los jefes exijan más porque tienen a personas buenas trabajando para ellos y su tarea es hacer que crezcan.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:12 [El proceso de selección para l...] (27:27)**(Super)**Códigos: [Herramientas de selección Backus: entrevistas, entrevista, panel *assesment*-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

El proceso de selección para los *trainee* consta de seis etapas, registro en la plataforma, cuestionario *on line*, el test de *fit* cultural, test de razonamiento lógico, test de inglés, caso de negocio o *assesment*, entrevistas, juegos de negocio y finalmente la entrevista panel, las dinámicas son individuales y grupales

Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:13 [Para los generales si hay entr...] (20:20)**(Super)**Códigos: [Herramientas de selección Backus: Encuestas de *Fit* Cultural-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Para los generales si hay entrevistas con las personas con las que vas a desarrollar proyectos, los vicepresidentes de logística, finanzas, marketing, porque esa persona si ingresara a liderar un equipo, a liderar un proyecto. Entonces son competencias mucho más funcionales que las

de *fit* cultural, que quizás son los chicos que nunca han trabajado. Son entrevistas bastante innovadoras, que no las puedo compartir, pero son diferentes.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:14 [Y lo que evaluamos no son técn...] (20:20)

(Super)

Códigos: [Herramientas de selección Backus: entrevistas, entrevista, panel *assesment*-

Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Y lo que evaluamos no son técnicas funcionales, es *fit* entonces la conversación que hay sobre cada candidato es mucho más enriquecedora, que solamente hace bien o mal esto. Sino tiene este perfil, tiene esa cualidad para potenciar. También aplicamos los *assesment*, pruebas *psicométricas* y todas las pruebas comunes por etapas. No hemos tenido casos de excepciones porque las etapas de selección son varias, son eliminatorias y nos aseguramos de identificar desde el primer momento las cualidades que buscamos en nuestra gente.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:15 [Primero el equipo de Reclutami..] (23:23)

(Super)

Códigos: [Decisión de selección Backus: filtro inicial en el equipo de reclutamiento-

Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Primero el equipo de Reclutamiento realiza un pre filtro para ver que los requisitos y las expectativas calcen. Si la persona tiene el perfil, se pasa a entrevista con People y luego con el jefe

P4: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:16 [se pasa a entrevista con Peopl...] (23:23)

(Super)

Códigos: [Decisión de selección Backus: decisión final del jefe-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

se pasa a entrevista con People y luego con el jefe. Quien toma la decisión es el jefe. Y dependiendo si es un programa de trainee, es el vicepresidente de COPEC quien decide contratar.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:17 [Si tenemos cinco programas de...] (26:26)

(Super)

Códigos: [Programa Trainee Lindley, Backus: presentación de proyectos, rotan por todas las áreas-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Si tenemos cinco programas de *trainee* que hemos lanzado en año pasado, todos son para recién egresados y sólo una que es para personas que han acabado la maestría en las universidades TOP 20 del mundo ese programa es el GMBA, pero eso se recluta a nivel de zona, porque es viajar a las universidades entonces reclutamos, lanzamos la convocatoria que por ejemplo se abrió este año. Los programas son: *Global Management Trainee*, Talento Comercial, Talento Logística, *Supply Trainee* y el Programa de Prácticas Profesionales en *Supply*, que es nuestra área de manufactura. *Global Management Trainee* que es uno para distintas áreas, rotas en varias áreas, está orientado a jóvenes universitarios que terminan la carrera antes de que inicia el contrato o el programa, puedes haber quedado en un proceso de selección y si este programa inicia en enero y terminaste la universidad en diciembre estas apto. El objetivo de este programa es que sean los futuros *CHIEF* de la compañía en el mundo, es decir, de ABInbev.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:18 [Si tenemos cinco programas de...] (26:26)

(Super)

Códigos: [Programa trainee Backus: Global Management Trainee (GMT)-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Si tenemos cinco programas de *trainee* que hemos lanzado en año pasado, todos son para recién egresados y sólo una que es para personas que han acabado la maestría en las universidades TOP 20 del mundo ese programa es el GMBA, pero eso se recluta a nivel de zona, porque es viajar a las universidades entonces reclutamos, lanzamos la convocatoria que por ejemplo se abrió este año.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:19 [Sí tenemos, es el definido en...] (29:29)

(Super)

Códigos: [Plan de sucesión Backus: en base a evaluación por competencias-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Sí tenemos, es el definido en el momento de reuniones de gente (luego de la evaluación de competencias). Sí se considera la información del plan de sucesión para cubrir vacantes, es la primera y más importante fuente de consulta. La línea de carrera esta monitoreada cada tres meses, con los proyectos que inician y que culminan con éxito.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:20 [Sí, como parte del proceso de...] (31:31)

(Super)

Códigos: [Identificación de alto potencial Backus: Organization Performance Review (OPR)-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Sí, como parte del proceso de evaluación de competencias se define quiénes son personas con alto potencial para crecer a una posición más retadora, con mayor complejidad e impacto en los resultados de la compañía

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:21 [Sí, existe un *toolkit* de gesti...] (33:33)

(Super)

Códigos: [Marca empleadora Lindley: Saborea el éxito para todos. Programa *Trainee/Millennials*-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Sí, existe un *toolkit* de gestión de marca empleadora a nivel global, para cumplir con lineamientos de comunicación y mensaje clave. Tenemos una línea gráfica también, pero la gestión de contenido y la “localización” a cada zona y país se ve de manera local. Parte de la gestión incluye tener una marca atractiva pero no acaba ahí, se debe cumplir también con la responsabilidad de ofrecer posiciones igualmente atractivas al mercado laboral. No es solo ser algo aspiracional e inalcanzable, tenemos que actualizar nuestra oferta de valor al ritmo que cambian las motivaciones de potenciales colaboradores

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:22 [Tenemos la ventaja en Perú de...] (34:34)

(Super)

Códigos: [Marca empleadora Lindley y Backus: reconocimiento Merco-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Tenemos la ventaja en Perú de ser la compañía más admirada a nivel de talento, la gente quiere trabajar aquí. Tenemos premios ganados como Merco Talento, empresa más admirada, Marca Empleadora 2016 y 2017 en el rubro de consumo masivo, Donde quiero trabajar 2017, Merco Empresas y Líderes 2017 segunda empresa con mejor reputación en el Perú.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:23 [También reforzamos la marca em...]

(34:34) (Super)

Códigos: [Marca empleadora Backus: refuerzo en redes sociales-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

También reforzamos la marca empleadora Facebook de Talento Backus y Facebook de

Backus como compañía, tenemos los programas de talento, tenemos muchas noticias y publicaciones interesantes para los chicos que buscan trabajo.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:46 [Pero Las tres competencias pri...] (13:13)

(Super)

Códigos: [Competencias Backus: 3 competencias-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Pero Las tres competencias principales son Ambición, Pasión y ser Directos. Estas son para todas las posiciones, en todas las áreas. Las evalúa el equipo de People y las competencias funcionales las evalúa el jefe.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:47 [Sí, existe un *toolkit* de gesti...] (33:35)

(Super)

Códigos: [Marca empleadora Backus: Beneficios 2 semanas papás y 119 días a las mamás, Flex Time-Familia: Reclutamiento y selección] [Marca empleadora Backus: *toolkit* nivel global para todos-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Sí, existe un *toolkit* de gestión de marca empleadora a nivel global, para cumplir con lineamientos de comunicación y mensaje clave. Tenemos una línea gráfica también, pero la gestión de contenido y la “localización” a cada zona y país se ve de manera local. Parte de la gestión incluye tener una marca atractiva pero no acaba ahí, se debe cumplir también con la responsabilidad de ofrecer posiciones igualmente atractivas al mercado laboral. No es solo ser algo aspiracional e inalcanzable, tenemos que actualizar nuestra oferta de valor al ritmo que cambian las motivaciones de potenciales colaboradores

Tenemos la ventaja en Perú de ser la compañía más admirada a nivel de talento, la gente quiere trabajar aquí. Tenemos premios ganados como Merco Talento, empresa más admirada, Marca Empleadora 2016 y 2017 en el rubro de consumo masivo, Donde quiero

trabajar 2017, Merco Empresas y Líderes 2017 segunda empresa con mejor reputación en el Perú. También reforzamos la marca empleadora Facebook de Talento Backus y Facebook de Backus como compañía, tenemos los programas de talento, tenemos muchas noticias y publicaciones interesantes para los chicos que buscan trabajo.

Backus es una marca corporativa, es una marca que tiene otras cosas de las que hablar, los programas de GMT, los premios de marca, de RSE, de voluntariado, cosas que no tienen que ver con Talento, pero que favorecen a la marca empleadora

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:48 [Sí, existe un *toolkit* de gesti...] (33:35)

(Super)

Códigos: [Marca empleadora Backus: Beneficios 2 semanas papás y 119 días a las mamás, Flex Time-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Sí, existe un *toolkit* de gestión de marca empleadora a nivel global, para cumplir con lineamientos de comunicación y mensaje clave. Tenemos una línea gráfica también, pero la gestión de contenido y la “localización” a cada zona y país se ve de manera local. Parte de la gestión incluye tener una marca atractiva pero no acaba ahí, se debe cumplir también con la responsabilidad de ofrecer posiciones igualmente atractivas al mercado laboral. No es solo ser algo aspiracional e inalcanzable, tenemos que actualizar nuestra oferta de valor al ritmo que cambian las motivaciones de potenciales colaboradores

Tenemos la ventaja en Perú de ser la compañía más admirada a nivel de talento, la gente quiere trabajar aquí. Tenemos premios ganados como Merco Talento, empresa más admirada, Marca Empleadora 2016 y 2017 en el rubro de consumo masivo, Donde quiero trabajar 2017, Merco Empresas y Líderes 2017 segunda empresa con mejor reputación en el Perú. También reforzamos la marca empleadora Facebook de Talento Backus y Facebook de Backus como compañía, tenemos los programas de talento, tenemos muchas noticias y

publicaciones interesantes para los chicos que buscan trabajo.

Backus es una marca corporativa, es una marca que tiene otras cosas de las que hablar, los programas de GMT, los premios de marca, de RSE, de voluntariado, cosas que no tienen que ver con Talento, pero que favorecen a la marca empleadora.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:52 [Primero el equipo de Reclutami...] (23:23)

(Super)

Códigos: [Proceso de entrevista Lindley y Backus: 1er filtro encuesta virtual-Familia: Reclutamiento y selección] [Proceso de entrevista Lindley y Backus: 2do filtro entrevista personal de evaluación-Familia: Reclutamiento y selección] [Proceso de entrevista Lindley y Backus: 3er filtro entrevista panel-Familia: Reclutamiento y selección] [Proceso de entrevista Lindley y Backus: Toma de decisión-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Primero el equipo de Reclutamiento realiza un pre filtro para ver que los requisitos y las expectativas calcen. Si la persona tiene el perfil, se pasa a entrevista con People y luego con el jefe. Quien toma la decisión es el jefe. Y Dependiendo si es un programa de trainee, es el vicepresidente de COPEC quien decide contratar.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:2 [Tenemos cinco competencias que...] (13:13)

(Super)

Códigos: [Competencias Ajeper: 5 competencias definidas-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Tenemos cinco competencias que están amarradas a los valores, déjame buscar. Flexibilidad es uno de ellos, somos una empresa muy voluble, ¿no?, que obviamente si una persona es muy estructurada se va a morir, entonces no queremos gente estructurada, queremos gente flexible que se pueda adaptar a las mil locuras que suceden acá. Eh a ver acá esta vez,

Velocidad y flexibilidad. Toma de decisiones de manera rápida, por ejemplo la competencia se demora un año, dos años en sacar un producto nuevo, una innovación, nosotros nos demoramos tres meses, entonces todo es muy ágil, muy dinámico, muy rápido y si definitivamente no eres una persona rápida, se te come, se te come viva, o sea hasta tú lo ves como la forma en que yo hablo el nivel de la forma en que yo hablo es el nivel de trabajo de acá no?, entonces si yo llego 6.30 me voy 5.30 pero continuo con Asia y con África en las noches, entonces el nivel de carga definitivamente es muy fuerte. Trabajo en equipo, si queremos gente muy colaboradora, el clima es muy importante, lo medimos de manera anual, pasión y energía, somos demasiado apasionados, somos demasiado competitivos y agresivos, entonces ese nivel de competitividad y agresividad la tenemos que vivir día a día porque queremos ganar, somos líderes en el mercado, por lo tanto, no hay forma que no ganemos. Agudeza de negocios y visión y compromiso, tenemos que saber a dónde vamos qué es lo que queremos e ir por ello.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:3 [Manejamos siete días de public...] (17:17)

(Super)

Códigos: [Reclutamiento interno Ajeper: Crece con nosotros-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Manejamos siete días de publicación interna que se llama crece con nosotros, es un programa que hemos implementado, donde publicamos las posiciones y ofrecemos una oportunidad interna, un crecimiento para nuestra gente

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:4 [parte de eso, manejamos de man...] (17:17)

(Super)

Códigos: [Reclutamiento externo: Lindley, Backus y Ajeper: LinkedIn, Facebook universidades y referidos-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

parte de eso, manejamos de manera externa. Puede ser en Perú, ahora si te hablo de Perú, boomerang y publicaciones de las universidades de lima, etc., Pero a nivel global manejamos LinkedIn, que es nuestra mayor fuente de reclutamiento y pagamos obviamente una membresía.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:5 [Ir a las universidades se mane...] (17:17)

(Super)

Códigos: [Reclutamiento externo Aje: Búsqueda en universidades-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Ir a las universidades se maneja sólo en Perú, como manejamos procesos globales, no vamos a las universidades sino hacemos publicaciones en la página web para las posiciones de jefe de ventas, es decir esos perfiles, administración, business performance, posiciones que sean estratégicas las publicamos en la universidad de Lima. En la UPC, tratamos de conseguir talentos dentro del mercado porque tenemos un programa de desarrollo súper fuerte que ambos se mueven de país a país, empiezan por país pequeño, después se van a un país mediano, país grande, corporativo si sabes inglés y luego te vas a una posición mayor.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:7 [Selección reclutamiento tenemo...] (10:10)

(Super)

Códigos: [Perfil Ajeper: Formato Global-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Selección reclutamiento tenemos un formato establecido pero las cosas que buscamos son las funciones competenciasCuál es el plan que queremos egresado bachiller maestría, Cuáles son los KPI que se van a medir tanto como gente como KPI numéricos no resulta mejor evitar facturación por cobertura que lo que se tomó o no a partir de eso es que la persona entra y

absolutamente todo lo que tiene que ver y cómo se le da mantenimiento

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:8 [i nosotros tenemos dos sistemas...] (20:20)

(Super)

Códigos: [Herramientas de selección Ajeper: Metodología Psycowin-Familia:

Reclutamiento y selección]

No memos

i nosotros tenemos dos sistemas, dependiendo de los países, pruebas psicológicas, tenemos el *psicowin* es una herramienta que tiene hasta quince pruebas desde el 16 pf, el *big five*, el *costick*, tiene un montón de pruebas, el *Pelman*, entonces nosotros tenemos un perfil definido para obreros, fuerza de ventas o vendedores, eh., asistentes en las listas, coordinadores y jefes y gerencias no? a partir de eso se vuelve más complejo y más rígido, dura entre 45 minutos hasta 2 horas y media, está súper bien definido, esto es aquí, en Latinoamérica, en Asia y África. Tenemos PDA internacional, bajo una metodología del disc que te mide cuatro variables, todo lo que es norma, extroversión, riesgo, qué tan arriesgado eres y autocontrol.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:9 [partir de eso se saca ciertos...] (20:20) (Super)

Códigos: [Herramientas de selección Aje: resultados diferenciados por perfiles-Familia:

Reclutamiento y selección]

No memos

partir de eso se saca ciertos cálculos matemáticos y te va sacando el perfil de la persona y si se ajusta al perfil entonces a partir de eso, nosotros tenemos perfiles especificados para el puesto, si hemos evaluado a los 20 de los mejores vendedores, a partir de eso sacamos un perfil, y todas las personas que ingresan como vendedores se evalúan en base a este perfil, si están muy, muy atrás, es decir, si están muy alejados del perfil no se les contrata, a no ser que en la entrevista sea un capo, que en verdad es muy raro que suceda porque el perfil está súper definido.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:11 [A no ser que sea un puesto de...] (26:26)

(Super)

Códigos: [Proceso de entrevista Lindley, Backus y Ajeper: Si la posición no es estratégica, la decisión la toma el jefe/gerente directo-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

A no ser que sea un puesto de gerencia, entonces lo entrevista una gerente importante de un país entonces, lo entrevista el jefe y gerente de Global de Gestión de Talento, lo entrevista el jefe de Administración y Estrategia, lo entrevista el Country Manager y por último el concejo. En ese sentido si son como muchas entrevistas. El jefe directo toma la decisión de contrato para puestos de analistas. Pero si es una posición estratégica quienes toman la decisión son los Añaños.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:12 [No tenemos, pero hemos tenido...] (29:29)

(Super)

Códigos: [Programa Trainee Aje: no hay por cambios en compañía-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

No tenemos, pero hemos tenido. Es más, la coordinación global de gestión de talento, fue parte de ese proyecto ya cinco años. Ahora no tenemos, porque hemos tenido muchos cambios, no sé si sabes, pero Álvaro Añaños ha vuelto al puesto de country manager, entonces estamos empezando de nuevo,

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:13 [recién vamos a armar algo sólido...] (29:29)

(Super)

Códigos: [Programa Trainee Aje: no hay por cambios en compañía-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Recién vamos a armar algo sólido, entonces ya cuando estemos establecidos podremos hacer un programa de trainee, ahora estamos viendo un programa de executive trainee,

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:14 [ahora estamos viendo un progra...] (29:29)

(Super)

Códigos: [Programa Trainee Ajeper: talento con maestría-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

ahora estamos viendo un programa de executive trainee, que ve el tema de voltaje, potenciales y lo que nosotros hacemos es reclutar talentos del mercado los enviamos a Egipto, los enviamos a Indonesia a Tailandia y a partir de eso es que los vamos formando para ser country managers, es gente de 30 años, para que en 5 años sean futuros country manager

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:15 [os identificamos por el Linked...] (30:30)

(Super)

Códigos: [Programa Trainee Ajeper: talento con maestría-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

os identificamos por el LinkedIn, buscamos gente soltera o gente con capacidad de moverse. Por ejemplo, si se va a mover a Egipto, que es un país machista advertimos y preguntamos si se va a adaptar, estás seguro que te tienes que ir con tu esposa, conversa con tu esposa. El entrenamiento es duro, pero el aprendizaje es muy rico, aprendes otra cultura, otro idioma. Tailandia donde no te tocan, personas muy distantes y secas, personas muy pasivas, no compiten, la rotación es altísima el nivel de desempleo es 0.5, entonces tú te vas mañana y encuentras trabajo pasado mañana, Indonesia hablan bahasa, es otro idioma y dicen sí, sí, lo tengo para mañana y nunca lo entregan para mañana, pero ellos no saben decir no. Entonces,

son culturas muy diferentes y es complicado adaptarse. Si son peruanos los llevamos allá y los vamos rotando. El control es mensual. Tienen un mes con este programa. Antes no tenían programa de trainee

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:16 [Si, tenemos un para obreros y...] (32:32)

(Super)

Códigos: [Plan de sucesión AJE: diferenciado por puestos-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

un para obreros y para fuerza de ventas todavía. Pero para obreros tenemos un manto de responsabilidades que dependiendo de tu conocimiento vas ascendiendo en el nivel de *expertise*.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:17 [Nosotros manejamos una evaluac...] (32:32)

(Super)

Códigos: [Plan de sucesión Ajeper: identificación de high potential-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Nosotros manejamos una evaluación de desempeño 360, potencial y desempeño a partir de esto hacemos una *inbox* y sacamos los high potencial y los 7 y 8 también manejamos temas de planes de sucesión,

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:18 [Tenemos plan de sucesión hasta...] (32:32)

(Super)

Códigos: [Plan de sucesión AJE: diferenciado por puestos-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Tenemos plan de sucesión hasta coordinadores, analistas es un programa de assesment, es un

programa de desarrollo y los empezamos a medir a partir de resultados y obviamente la fuerza de arriba si tiene su plan de sucesión, pero la fuerza de ventas no es un plan, yo no le llamaría plan no tenemos.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:19 [s una línea de carrera, pero p...] (33:33)

(Super)

Códigos: [Plan de sucesión Ajeper: línea de carrera para personas de alto potencial-

Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

s una línea de carrera, pero para personas de alto potencial. Esta establecido por la empresa, empezamos como asistente, analista, coordinador, jefe y gerente, pero puede varias porque somos muchos países entonces lo que siempre esperamos es que empieces en país pequeño, país mediano, país grande, corporativo, posición más grande o promoción a un país pequeño igual, mediano, grande corporativo y así es como un círculo que va subiendo.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:20 [Tiene que ser una persona hast...] (35:35)

(Super)

Códigos: [Identificación de alto potencial Ajeper: criterios establecidos y evaluaciones-

Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Tiene que ser una persona hasta 40 años, soltera, con movilidad, con alto conocimiento ser high potencial o estar en 7 y 8 en los cuadrantes ósea alto potencial y alto desempeño, más que todo eso internamente y externamente los identificamos por referencias por entrevistas, por la evaluación psicológica y todo el proceso. Todos ellos deberán tener los criterios de los que hablamos antes, apasionados, flexibles, deben remangarse las mangas y hacer de todo, acá hacemos de todo.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:21 [Si, es a nivel global y maneja...] (39:39)

(Super)

Códigos: [Marca empleadora AJE: trabajo con universidades elegidas-Familia:

Reclutamiento y selección]

No memos

Sí, es a nivel global y manejamos tres cosas, visitas a universidades, visitas a la planta de las universidades y ferias laborales entonces identificamos 7 universidades incluyendo CENTRUM, 7 universidades pre y tres universidades de post grado y esas universidades son en las que nos enfocamos a nivel anual.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:22 [Tenemos lineamientos de como d...] (39:39)

(Super)

Códigos: [Marca empleadora Ajeper: programa executive trainee y millennials-Familia:

Reclutamiento y selección]

No memos

Tenemos lineamientos de cómo debe ser el stand, que *kids* se debe entregar, como tienen que actuar, la presentación que tienen que hacer es a nivel global y obviamente está adaptada y tropicalizada a cada país.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:23 [También trabajamos la marca em...] (39:39)

(Super)

Códigos: [Marca empleadora Lindley, Backus y Ajeper: Trabajan en medios y redes sociales-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

También trabajamos la marca empleadora a través de medios, hacemos publicaciones todas nuestras posiciones, publicamos todo lo que hacemos en talento humano y eso llama mucho, el tema de responsabilidad social en redes.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:46 [Si, es a nivel global y maneja...] (39:39)

(Super)

Códigos: [Marca empleadora Ajeper: Desarrollo profesional entre sus plantas a nivel internacional-Familia: Reclutamiento y selección] [Marca empleadora Ajeper: programa executive trainee y millennials-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Sí, es a nivel global y manejamos tres cosas, visitas a universidades, visitas a la planta de las universidades y ferias laborales entonces identificamos 7 universidades incluyendo CENTRUM, 7 universidades pre y tres universidades de post grado y esas universidades son en las que nos enfocamos a nivel anual. Tenemos lineamientos de cómo debe ser el stand, que *kids* se debe entregar, como tienen que actuar, la presentación que tienen que hacer es a nivel global y obviamente está adaptada y tropicalizada a cada país. También trabajamos la marca empleadora a través de medios, hacemos publicaciones todas nuestras posiciones, publicamos todo lo que hacemos en talento humano y eso llama mucho, el tema de responsabilidad social en redes. Estamos trabajando mucho en esto porque la marca de Aje se ha visto afectada por los continuos cambios, tuvimos una muy mala reputación, ósea nadie quería venir, a mí me rechazaron para una posición cuatro personas y decían que no se iban a venir, porque estábamos en procesos de cambio y votábamos a todo el mundo, o sea esa era la creencia de las personas, y nos tocó hacer un tema muy fuerte de marca empleadora y atacamos a los jóvenes. Los jóvenes nos aman, la generación x no, los nos aman, los *baby boomers* no.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:51 [¿Cómo es el proceso de entre...] (25:26)

(Super)

Códigos: [Proceso de entrevista Ajeper: 3ro filtro entrevista con el jefe directo-Familia: Reclutamiento y selección] [Proceso de entrevista Ajeper: 1er filtro entrevista con el personal de talento-Familia: Reclutamiento y selección] [Proceso de entrevista Ajeper: 2do filtro entrevista el Gerente de Gestión de Talento-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

¿Cómo es el proceso de entrevistas? ¿Quién toma la decisión final para contratar a un candidato?

Son tres entrevistas, una de talento humano, el jefe directo y una persona que vaya a trabajar con el entrevistado. Ellos deciden, quienes, como, cuando. A no ser que sea un puesto de gerencia, entonces lo entrevista una gerente importante de un país entonces, lo entrevista el jefe y gerente de Global de Gestión de Talento, lo entrevista el jefe de Administración y Estrategia, lo entrevista el Country Manager y por último el concejo. En ese sentido si son como muchas entrevistas. El jefe directo toma la decisión de contrato para puestos de analistas. Pero si es una posición estratégica quienes toman la decisión son los Añños.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:52 [Son tres entrevistas, una de t...] (26:26)

(Super)

Códigos: [Proceso de entrevista Ajeper: Toma de decisión-Familia: Reclutamiento y selección]

No memos

Son tres entrevistas, una de talento humano, el jefe directo y una persona que vaya a trabajar con el entrevistado. Ellos deciden, quienes, como, cuando. A no ser que sea un puesto de gerencia, entonces lo entrevista una gerente importante de un país entonces, lo entrevista el jefe y gerente de Global de Gestión de Talento, lo entrevista el jefe de Administración y Estrategia, lo entrevista el Country Manager y por último el concejo. En ese sentido si son como muchas entrevistas. El jefe directo toma la decisión de contrato para puestos de analistas. Pero si es una posición estratégica quienes toman la decisión son los Añños.

Familia de código: Preguntas socialización

UH: Codificación

File: [C:\Users\Augusto\Desktop\Consultorías\recursos humanos\Codificacion.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2018-06-29 22:57:30

Creado: 2018-06-23 13:29:11 (Super)

Códigos (29): [Herramienta de adaptación Ajeper: colores asociados a valores] [Herramienta para adaptación Ajeper: caja de productos AJE] [Herramienta para adaptación Ajeper: objetos para identificación con la empresa] [Herramienta para adaptación Ajeper: proceso de inducción] [Herramienta para adaptación Backus: plataforma digital/work place] [Herramienta para adaptación Lindley: identificación emocional con tribus] [Herramientas para adaptación Backus: estructuración del proceso *onboarding*] [Indicador de efectividad de inducción Lindley y Backus: Programa Onboarding] [Indicador de efectividad de inducción Lindley: cumplimiento del proceso] [Indicadores de efectividad de inducción Backus: cumplimiento del proceso] [Indicadores de efectividad de inducción Backus: evaluaciones] [Indicadores de efectividad en la inducción Ajeper: encuestas] [Proceso de Socialización Ajeper: Evaluación mensual] [Proceso de Socialización Ajeper: Identificación de valor] [Proceso de Socialización Ajeper: Inducción en campo] [Proceso de Socialización Ajeper: Inducción en planta] [Proceso de Socialización Ajeper: Presentación Institucional] [Proceso de Socialización Ajeper: Ventas y Staff] [Proceso de Socialización Backus: Inducción funcional] [Proceso de Socialización Backus: Programa de entrenamiento y capacitación práctica] [Proceso de Socialización Backus: Todas las áreas] [Proceso de Socialización Lindley: Capacitación de la Cultura Organizacional] [Proceso de Socialización Lindley: Ventas y Staff] [Proceso de Socialización Lindley: Visita a planta y mercado; capacitación práctica] [Proceso de Socialización Lindley: Visita a planta y mercado; Inducción de

funciones] [Programa de socialización Backus: inducción institucional] [Tiempo de inducción Ajeper: 6 meses] [Tiempo de inducción Backus: 1 mes] [Tiempo de inducción Lindley: máximo 2 meses]

Cita(s): 23

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:24 [En la parte administrativa es..] (37:37) (Super)

Códigos: [Proceso de Socialización Lindley: Visita a planta y mercado; capacitación práctica-Familia: Preguntas socialización] [Proceso de Socialización Lindley: Visita a planta y mercado; Inducción de funciones-Familia: Preguntas socialización]

No memos

En la parte administrativa es una dinámica muy similar, hay un proceso genérico que tiene la parte de recursos humanos y después buscamos que la persona tenga más allá que sea administrativa, una visita planta y una visita al mercado cosa que conoce el core del negocio y después ya entra la parte de su función, dónde va a interactuar ya con su jefe, o con las áreas con las que debe interactuar.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:25 [Para la parte de Staff, puede...] (35:35) (Super)

Códigos: [Tiempo de inducción Lindley: máximo 2 meses-Familias (2): Pregunta Indicadores, Preguntas socialización]

No memos

Para la parte de Staff, puede durar dos semanas, pero no completo, sino que depende de las agendas de las personas con las cuales te reúnes, igual hay una parte que es entender lo que pasa en una planta, salir al mercado, es algo por lo que todos deberían pasar en la empresa y que debería demorar dos o tres días.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:26 [No exactamente, lo que si tene...] (39:39) (Super)

Códigos: [Indicador de efectividad de inducción Lindley: cumplimiento del proceso-

Familia: Preguntas socialización]

No memos

No exactamente, lo que si tenemos es un proceso de seguimiento el *onboarding*, que es un poco lo que mencionas, donde si se les hacen consultas a las personas y a los jefes, y ver si se están llevando a cabo los procesos, si la persona se está adaptando a la posición y demás.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:27 [Mira, en la empresa no como al...] (41:41) (Super)

Códigos: [Herramienta para adaptación Lindley: identificación emocional con tribus-

Familia: Preguntas socialización]

No memos

Mira, en la empresa no como algo formal o estandarizado, dentro de la fuerza de ventas estamos implementando nuevas herramientas, no las teníamos y son la serie de rituales culturales en la fuerza de ventas. Rituales para iniciar a las personas, como bienvenidas en sus salas de ventas, rituales para conocer a los mejores una vez al mes, rituales para que haya espacios de comunicación entre líder y su gente, donde puedan hablar de temas más allá de trabajo, temas personales todo esto bajo un concepto que hemos llamado las tribus.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:28 [Este es un piloto que hemos in...] (41:41) (Super)

Códigos: [Herramienta para adaptación Lindley: identificación emocional con tribus-

Familia: Preguntas socialización]

No memos

Este es un piloto que hemos iniciado en febrero de este año. Vamos cinco salas de ventas

iniciadas y estamos recién desarrollando esos aspectos culturales, para que las personas que ingresan sientan que no entran a cualquier empresa sino una empresa que ya tiene ciertos elementos distintos y diferentes a lo que encontrarían en cualquier otra compañía, pero es nuevo y todavía estamos desarrollando.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:35 [No exactamente, lo que si tene...] (39:39) (Super)

Códigos: [Indicador de efectividad de inducción Lindley y Backus: Programa Onboarding-Familia: Preguntas socialización]

No memos

No exactamente, lo que si tenemos es un proceso de seguimiento el *onboarding*, que es un poco lo que mencionas, donde si se les hacen consultas a las personas y a los jefes, y ver si se están llevando a cabo los procesos, si la persona se está adaptando a la posición y demás. Eso sí hay, y creo que es un indicador que tienen derecho todos los gerentes de la compañía, que la gente que se incorpora a sus equipos cumpla con el proceso de inducción o de reinducción, qué sucede cuando no sé, mañana yo ya entré en la compañía, pero mañana me voy de capital humano a marketing, tengo que volver a tener una inducción, ya no de la empresa, pero sí de la función, entonces cada vez que hay un movimiento de una persona de un equipo a otro, se vuelve a hacer ese proceso de inducción, pero mucho más técnico y específico del puesto y se le hace un seguimiento a eso, y si hay un indicador que te mide eso. El indicador es el cumplimiento de programa de *onboarding* o cumplimiento del programa de inducción.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:42 [Por ejemplo el de fuerza de ve...] (35:39) (Super)

Códigos: [Proceso de Socialización Lindley: Ventas y Staff-Familia: Preguntas socialización]

No memos

Por ejemplo, el de fuerza de ventas dura una semana desde que amanece hasta que anochece, una jornada completa, una parte que es en aula, otra parte que es en campo y otra parte que ya es digamos, teniendo como una sombra que te ayude a salir al mercado, que es lo que llamamos, la dupla en ruta, para que ya te vayas digamos adaptando a lo que significa ese día a día, que es que es bastante intenso. Para la parte de Staff, puede durar dos semanas, pero no completo, sino que depende de las agendas de las personas con las cuales te reúnes, igual hay una parte que es entender lo que pasa en una planta, salir al mercado, es algo por lo que todos deberían pasar en la empresa y que debería demorar dos o tres días, Pero después ya viene la inducción mucho más específica, son reuniones con las personas con las que más trabajas, eso puede durar entre una o dos semanas, pero si lo acortas en tiempo es una semana también. Si sumas las horas realmente es en tiempos efectivos es una semana, pero por temas de disponibilidad, no solamente de la gente que te va a hacer la inducción, sino que también a veces la persona ya necesita avanzar cosas de su trabajo, entonces creo que puede durar tranquilamente dos semanas.

Respecto a los recursos, dependerá de los puestos de las funciones, y hay dos cosas, las herramientas de trabajo que dependen de cada puesto, alguien administrativo le da laptop o computadora de escritorio, sino requieren moverse, su celular, si la función también lo necesita con el plan que necesite. Su fotocheck, todo lo que tiene que ver con herramientas. Si te vas a la fuerza de ventas no es que tengan una computadora, pero si les dan lo que nosotros tenemos un *hand held*, que es el aparato electrónico con el que toman los pedidos en el punto de venta, si te vas a la planta los equipos de protección, los CPPS, que son los equipos de protección personal, tu casco, tus audífonos, tus lentes, tu uniforme que cumple con determinados estándares de calidad para que no sean inflamables, las botas de seguridad. Entonces dependiendo de la función es que se asignan esas herramientas y aparatos.

Para mostrar la cultura, la historia, por lo general los dos primeros días es la inducción mas

general de la empresa, el primer día se muestran las políticas, los procesos, los valores, un poco la dinámica, como funciona, todo el sistema de remuneración de beneficios que tienes en la empresa, ya en el segundo y tercer día entramos más a los conceptos teóricos, donde te enseñan cómo funcionan las herramientas de ventas, cuales son los reportes que se manejan, los indicadores con los que se trabajan, la forma en que se calculan determinadas cosas y eso de alguna manera es más teórico sobre tu puesto de trabajo y ya los últimos dos días son salidas a campo, y ya sales con otra persona, con un vendedor de mayor experiencia o con un supervisor a hacer la ruta x, no la ruta que vas a hacer porque tú no sabes en qué momento se va a dar la rotación de la posición que vas a reemplazar, pero ya al menos trabajas en la dinámica del día a día y sabes cómo funciona. Más o menos se parte en tres, la parte de compañía, cultura, la parte teórica de la función y la parte más práctica de la función en campo, en ventas es así. En la parte administrativa es una dinámica muy similar, hay un proceso genérico que tiene la parte de recursos humanos y después buscamos que la persona tenga más allá que se administrativa, una visita planta y una visita al mercado cosa que conoce el core del negocio y después ya entra la parte de su función, dónde va a interactuar ya con su jefe, o con las áreas con las que debe interactuar.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:29 [Dentro del primer mes se debe...] (56:56)

(Super)

Códigos: [Programa de socialización Backus: inducción institucional-Familia: Preguntas socialización]

No memos

Dentro del primer mes se debe cubrir el proceso de Inducción a la compañía, para todas las personas sin importar el cargo o la ubicación geográfica. Existe una parte institucional, con presentaciones de la compañía a nivel global, de zona y local, se conocen las marcas, los procesos de people y el proceso productivo de forma teórica y práctica. Luego existe la

inducción funcional, a cargo del jefe o del área a la que la persona está ingresando, donde conoce todo lo relevante a su cargo y función (área). A la persona se le da cuaderno y lapicero junto con el pack de ingreso (un *six pack* de marcas variadas) y se le asigna computadora o laptop, dependiendo de la posición, y su fotocheck.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:30 [Hay un programa de entrenamien...]

(57:57) (Super)

Códigos: [Proceso de Socialización Backus: Inducción funcional-Familia: Preguntas socialización]

No memos

Hay un programa de entrenamiento e inducción para cada puesto desde el inicio y que es diferente, por ejemplo, para los programas de GMT, rotas cinco meses para comercial y marketing y seis meses para *supply*, *support* y *solution*, luego tienes un proyecto de cuatro meses y después un mes de entrenamientos de liderazgo, *feedbacks*, y luego cuatro meses donde haces un proyecto de alto impacto en resultados y con un mentor a nivel de vicepresidentes. Terminas en 10 meses, y luego dejas de ser *global management trainee* y pasas a tener una posición en la estructura.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:31 [Para comercial, son dos semanas...]

(58:59) (Super)

Códigos: [Proceso de Socialización Backus: Inducción funcional-Familia: Preguntas socialización]

No memos

Para comercial, son dos semanas intensivas de entrenamiento todos los días, con todos los directores de todas las áreas, rutas a todos los canales y después tienen que ir a su posición a comenzar a hacer las tareas de su puesto. A los gerentes les encanta entrenar, presentar.

En logística son dos meses de entrenamiento, la primera semana en Colombia y las otras siete en Perú haciendo rotación cada semana en las tres áreas *warehouse*, *delivery* y *management*, luego tienen una certificación en *soft skills*, y después comienzan a hacer un proyecto, pero ya dentro de su posición.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:33 [Que todo el proceso se haya cu...] (61:61)

(Super)

Códigos: [Indicadores de efectividad de inducción Backus: cumplimiento del proceso-Familia: Preguntas socialización]

No memos

Que todo el proceso se haya cumplido dentro de los primeros 30 días de la persona, y en calidad. Para esto se hacen evaluaciones que quedan registradas en nuestra matriz de gestión.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:34 [La herramienta clave es el mis...] (64:64)

(Super)

Códigos: [Herramientas para adaptación Backus: estructuración del proceso *onboarding*-Familia: Preguntas socialización]

No memos

La herramienta clave es el mismo proceso de *onboarding*, que cubre que cada persona se adapte e integre con la cultura de la empresa.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:41 [Dentro del primer mes se debe...] (56:56)

(Super)

Códigos: [Tiempo de inducción Backus: 1 mes-Familias (2): Pregunta Indicadores, Preguntas socialización]

No memos

Dentro del primer mes se debe cubrir el proceso de Inducción a la compañía, para todas las personas sin importar el cargo o la ubicación geográfica

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:42 [También tenemos workplace, com...]

(64:64) (Super)

Códigos: [Herramienta para adaptación Backus: plataforma digital/ work place-Familia:

Preguntas socialización]

No memos

También tenemos *workplace*, como plataforma digital (tipo Facebook corporativo), donde pueden enterarse en tiempo real de las activaciones que se tiene a nivel de zona, y pueden interactuar con dichas comunicaciones

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:43 [Para esto se hacen evaluacione...] (61:61)

(Super)

Códigos: [Indicadores de efectividad de inducción Backus: evaluaciones-Familia:

Preguntas socialización]

No memos

Para esto se hacen evaluaciones que quedan registradas en nuestra matriz de gestión.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:53 [Dentro del primer mes se debe...] (56:59)

(Super)

Códigos: [Proceso de Socialización Backus: Programa de entrenamiento y capacitación práctica-Familia: Preguntas socialización] [Proceso de Socialización Backus: Todas las áreas-

Familia: Preguntas socialización]

No memos

Dentro del primer mes se debe cubrir el proceso de Inducción a la compañía, para todas las personas sin importar el cargo o la ubicación geográfica. Existe una parte institucional, con presentaciones de la compañía a nivel global, de zona y local, se conocen las marcas, los procesos de People y el proceso productivo de forma teórica y práctica. Luego existe la inducción funcional, a cargo del jefe o del área a la que la persona está ingresando,

donde conoce todo lo relevante a su cargo y función (área). A la persona se le da cuaderno y lapicero junto con el pack de ingreso (un six pack de marcas variadas) y se le asigna computadora o laptop, dependiendo de la posición, y su fotocheck.

Hay un programa de entrenamiento e inducción para cada puesto desde el inicio y que es diferente, por ejemplo, para los programas de GMT, rotas cinco meses para comercial y marketing y seis meses para *supply*, *support* y *solution*, luego tienes un proyecto de cuatro meses y después un mes de entrenamientos de liderazgo, *feedbacks*, y luego cuatro meses donde haces un proyecto de alto impacto en resultados y con un mentor a nivel de vicepresidentes. Terminas en 10 meses, y luego dejas de ser *global management trainee* y pasas a tener una posición en la estructura.

Para comercial, son dos semanas intensivas de entrenamiento todos los días, con todos los directores de todas las áreas, rutas a todos los canales y después tienen que ir a su posición a comenzar a hacer las tareas de su puesto. A los gerentes les encanta entrenar, presentar.

En logística son dos meses de entrenamiento, la primera semana en Colombia y las otras siete en Perú haciendo rotación cada semana en las tres áreas *warehouse*, *delivery* y *management*, luego tienen una certificación en *soft skills*, y después comienzan a hacer un proyecto, pero ya dentro de su posición.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:37 [Bueno va a depender, pero dura...] (64:64)

(Super)

Códigos: [Tiempo de inducción Ajeper: 6 meses-Familias (2): Pregunta Indicadores, Preguntas socialización]

No memos

Bueno va a depender, pero dura seis meses, el proceso de antes del ingreso que es un proceso donde les hacemos una evaluación de que valor es el que más viven en su vida diaria,

entonces por eso todos tienen fotochecks de colores, cada color significa un valor, emprendedor, pasión, et

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:39 [Tomamos una encuesta del proce...] (66:66)

(Super)

Códigos: [Indicadores de efectividad en la inducción Ajeper: encuestas-Familia:

Preguntas socialización]

No memos

Tomamos una encuesta del proceso de inducción nada más, que se hace a la persona después de dos semanas que es cuando terminan todas las reuniones con las áreas y las reuniones con las personas con las que trabajará.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:40 [Damos una cajita de bienvenida...] (68:68)

(Super)

Códigos: [Herramienta para adaptación Ajeper: caja de productos AJE-Familia:

Preguntas socialización]

No memos

Damos una cajita de bienvenida con todos los productos, porque la gente a veces no conoce Aje, sobretodo el target al que vamos, nosotros vamos al C y D.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:41 [Obviamente tienen sus procesos...] (68:68)

(Super)

Códigos: [Herramienta para adaptación Ajeper: proceso de inducción-Familia:

Preguntas socialización]

No memos

Obviamente tienen sus procesos de llegada y bienvenida, todo el material que les damos es bastante rico, el proceso en sí, es rico. Ósea de esa manera es que nos ayudamos a culturizar a la gente, salir a ruta es rico, porque también conocen el mercado, les digo waoooo, es

increíble, el producto está en todas partes, entonces te asocias y vives más.

(Super)

Códigos: [Herramienta para adaptación Ajeper: objetos para identificación con la empresa-Familia: Preguntas socialización]

No memos

Los colores están asociados a valores, tenemos cinco colores, el naranja que significa emprendedor, el rojo es pasión, amarillo es soñador, morado es hermandad y el verde es audacia. Cada colaborador tiene el fotocheck del color que identifica su esencia. Lo que hicimos fue sacar con mapa con los valores que se viven a nivel global, también cual es el valor que más se vive por país y después a nivel global cuál es el valor que más se vive y ese valor era soñador que es la esencia de esta empresa. En Perú el valor que más se vive también es soñador.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:49 [Los colores están asociados a...] (68:68)

(Super)

Códigos: [Herramienta de adaptación Ajeper: colores asociados a valores-Familia: Preguntas socialización]

No memos

Los colores están asociados a valores, tenemos cinco colores, el naranja que significa emprendedor, el rojo es pasión, amarillo es soñador, morado es hermandad y el verde es audacia.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:53 [Bueno va a depender, pero dura...] (64:64)

(Super)

Códigos: [Proceso de Socialización Ajeper: Evaluación mensual-Familia: Preguntas socialización] [Proceso de Socialización Ajeper: Identificación de valor-Familia: Preguntas socialización] [Proceso de Socialización Ajeper: Inducción en campo-Familia: Preguntas

socialización] [Proceso de Socialización Ajeper: Inducción en planta-Familia: Preguntas socialización] [Proceso de Socialización Ajeper: Presentación Institucional-Familia: Preguntas socialización] [Proceso de Socialización Ajeper: Ventas y Staff-Familia: Preguntas socialización]

No memos

Bueno va a depender, pero dura seis meses, el proceso de antes del ingreso que es un proceso donde les hacemos una evaluación de que valor es el que más viven en su vida diaria, entonces por eso todos tienen fotochecks de colores, cada color significa un valor, emprendedor, pasión, etc. Les hacemos obviamente entrega de documentos, examen médico etc. Cuando ya ingresan un día entero es de presentaciones de las áreas, un día en planta, un día en ruta con el vendedor saliendo a todos lados y después empiezan las reuniones con las áreas, reuniones con las personas que van a trabajar con ellas y después se hace una evaluación mensual, después se hace una evaluación de seis meses. Una evaluación no hacia ellas, sino cómo te sientes, como estas, como te va. Entonces dura seis meses en total. Esto es para todos los puestos administrativos, y para los puestos de planta es un día de presentación y un día de planta y de frente a sus puestos a su línea.



Familia de código: Sector consumo masivo

UH: Codificación

File: [C:\Users\Augusto\Desktop\Consultorías\recursos humanos\Codificacion.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2018-06-29 22:58:22

Creado: 2018-06-23 13:28:57 (Super)

Códigos (24): [Demanda del sector AJE: preferencia de *millennials*] [Demanda del sector AJE: sector dinámico] [Demanda del Sector Ajeper: dinámico, competitivo y atractivo para *millennials*] [Demanda del sector Backus: dinámico y atractivo para *millennials*] [Demanda del Sector Backus: Marca empleadora / 1er. Puesto en Merco Talento] [Demanda del sector Lindley: Marca empleadora / 10mo. Puesto en Merco Talento] [Demanda del sector Lindley: dinámico y atractivo para *millennials*] [Frecuencia de contratación Ajeper: constante contratación] [Frecuencia de contratación de personal Backus: marcada por reestructuración global] [Frecuencia de contratación Lindley: contratación externa reducida] [Frecuencia de contratación Lindley: incremento de cobertura interna] [Posiciones difíciles Ajeper: especializados] [Posiciones difíciles Ajeper: Innovación] [Posiciones difíciles Backus y Ajeper: Comercial] [Posiciones difíciles Backus: especializados] [Posiciones difíciles Backus: Perfil analítico] [Posiciones difíciles Lindley: especializados] [Posiciones difíciles Lindley: Finanzas/Pricing] [Posición más demandada Ajeper: comercial – Jefe de ventas] [Posición más demandada Backus: comercial-vendedores] [Posición más demandada Backus: logística] [Posición más demandada Lindley y Backus: industrial] [Posición más demandada Lindley: comercial-vendedores] [Puesto difícil AJE: puestos en el extranjero]

Cita(s): 20

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:14 [, yo cero, que si es atractivo...] (25:25) (Super)

Códigos: [Demanda del sector Lindley: Marca empleadora / 10mo. Puesto en Merco

Talento-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

Yo creo que sí es atractivo, porque todos quieren gente de consumo masivo, las empresas de mayor renombre de diferentes países o están en consumo masivo o están en tecnología, estamos hablando de los Coca Cola Procter & Gamble, Kimberly Clark, Nestle, marcas en las que todo el mundo cuando está en la universidad quiere trabajar, o Microsoft, Google, Facebook, marcas que son las que en los últimos años también la gente quiere trabajar, son marcas con las que identificas.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:15 [Eso se mide mucho en las encue...] (25:25) (Super)

Códigos: [Demanda del sector Lindley: dinámico y atractivo para millennials-Familia:

Sector consumo masivo]

No memos

Eso se mide mucho en las encuestas que hacen a universitarios, a ¿dónde quieres trabajar saliendo? Difícil que te digan el Interbank o en el laboratorio Lillo no sé. Por lo general hay algo detrás de consumo masivo que son las marcas y eso hace que sea muy atractivo para la gente entrar en esas compañías.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:16 [Me parece que a veces los pues...] (28:28) (Super)

Códigos: [Posiciones difíciles Lindley: Finanzas/Pricing-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

Me parece que a veces los puestos más especialistas, financieras son difíciles, las que manejan impuestos, tributación, relaciones con inversionistas, me parece que son áreas muy técnicas dentro de finanzas, por ejemplo, tal vez no tanto contabilidad, créditos y cobranzas, tesorería.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:17 [Dentro de marketing, podrían s...] (28:28) (Super)

Códigos: [Posiciones difíciles Lindley: especializados-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

Dentro de marketing, podrían ser áreas como *management*, o el famoso *pricing*, también es una ciencia muy especializada. Pero marketing como marcas, *trade* creo que hay mucho, así como nos jalan gente, también jalamos gente

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:18 [Sé que, en la parte industria...] (30:30) (Super)

Códigos: [Posición más demandada Lindley y Backus: industrial-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

Sé que, en la parte Industrial a veces, esta parte asociados a técnicos de mantenimiento, porque hace algunos años todas nuestras plantas eran mucho más mecánicas y ahora son más electrónicas. Entonces el perfil del técnico más electrónico no es tan fácil de encontrar y está muy demandado en el mercado.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:19 [En la parte de fuerza de venta...] (30:30) (Super)

Códigos: [Posición más demandada Lindley: comercial-vendedores-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

En la parte de fuerza de ventas lo que te conté cada vez encontrar más que buenos vendedores buenos perfiles, que se adecuen a lo que buscamos para nuestra fuerza de ventas.

P 1: Entrevista a Gerente N°2 Lindley-Arca Continental.docx-1:20 [La contratación externa se ha...] (32:32) (Super)

Códigos: [Frecuencia de contratación Lindley: contratación externa reducida-Familia: Sector consumo masivo] [Frecuencia de contratación Lindley: incremento de cobertura interna-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

La contratación externa se ha reducido, por lo que te dije que nuestro indicador de cobertura interna está subiendo, por tanto, buscas menos de afuera. Te diría esa es la razón por la cual hemos incentivado al desarrollo del talento interno y a generar oportunidades para nuestra gente. Eso ha hecho que lo que busques fuera sea menor.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:25 [No creo que sea posible decir...] (45:45) (Super)

Códigos: [Demanda del sector Backus: dinámico y atractivo para *millennials*-Familia: Sector consumo masivo] [Demanda del Sector Backus: Marca empleadora / 1er. Puesto en Merco Talento-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

No creo que sea posible decir sí o no, depende muchísimo de a quién le preguntan. Backus es la empresa donde la mayor cantidad de peruanos quiere trabajar según Merco, pero el número 2 y 3 son banca por lo que en promedio Consumo Masivo no es el sector más atractivo. A nosotros nos eligen no por el sector, nos elijen por la marca. La gente quiere trabajar en Backus y Backus resulta estar en consumo masivo.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:26 [Las más complicadas son las qu...] (47:47) (Super)

Códigos: [Posiciones difíciles Backus y Ajeper: Comercial-Familia: Sector consumo masivo] [Posiciones difíciles Backus: especializados-Familia: Sector consumo masivo] [Posiciones difíciles Backus: Perfil analítico-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

Las más complicadas son las que requieren un perfil analítico/estructurado/operacional y a la vez comercial/vendedor/marketero. Las carreras universitarias antes se enfocaban mucho en el aspecto técnico o mucho en el aspecto vendedor. Las personas técnicas eran muy buenas a nivel intelectual, pero les costaba comunicarse o vender su conocimiento a empresas en las que querían trabajar. Por otro lado, las personas comerciales o marketeras tenían poco conocimiento técnico y esto lo aprendían luego de ingresar a un negocio y sobre la marcha, por lo que les era difícil cambiar de sector luego. Hoy en día los candidatos son más completos, pero estas posiciones usualmente son de alto o medio mando, por lo que esos nuevos candidatos aún no se encuentran en ese nivel.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:27 [las operacionales. Son las más...] (49:49)
(Super)

Códigos: [Posición más demandada Backus: comercial-vendedores-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

las operacionales. Son las más demandadas porque son las que más rotan, pueden ser en las cervecerías (fábrica), en el área de ventas o en la cadena logística.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:28 [La realidad de Backus creo que...] (51:52)
(Super)

Códigos: [Frecuencia de contratación de personal Backus: marcada por reestructuración global-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

La realidad de Backus creo que no se puede usar como fuente de consulta válida en este caso, por la transformación que ha tenido la empresa a nivel global. Hubo una compra y se migró a una estructura jerárquica mucho más plana, pequeña y eficiente. Este cambio llevó varias posiciones a la casa matriz de la zona, en Colombia.

Yo creo que las compañías de consumo masivo están volviéndose cada vez más eficientes, eso quiere decir que hay menor cantidad de personas, porque buscas enfocarte en las cosas que te dan más valor, entonces no tienes que hacer todo, sino lo que haces tienes que hacerlo bien;

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:49 [por otro lado, las personas com...] (47:47)

(Super)

Códigos: [Posiciones difíciles Backus y Ajeper: Comercial-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

por otro lado, las personas comerciales o marketeras tenían poco conocimiento técnico y esto lo aprendían luego de ingresar a un negocio y sobre la marcha, por lo que les era difícil cambiar de sector luego. Hoy en día los candidatos son más completos, pero estas posiciones usualmente son de alto o medio mando, por lo que esos nuevos candidatos aún no se encuentran en ese nivel.

P 3: Entrevista a Jefe N°1 Backus.docx-3:50 [Las operacionales. Son las más...] (49:49)

(Super)

Códigos: [Posición más demandada Backus: logística-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

Las operacionales. Son las más demandadas porque son las que más rotan, pueden ser en las cervecerías (fábrica), en el área de ventas o en la cadena logística.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:31 [i, por los millennials, es un m...] (53:53)

(Super)

Códigos: [Demanda del Sector Ajeper: dinámico, competitivo y atractivo para *millennials*-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

Por los *millennials*, es un mercado muy dinámico, es muy divertido, competitivo, los productos son productos con los que tú te asocias, los ves todos los días. Te vuelves adicta, me entiendes, por ejemplo, el volt, yo todo el día tomo Volt, Sporade, agua cielo, ósea se vuelven parte de tu día a día, son productos que son orientados al bienestar entonces tú te asocias a ellos

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:32 [La posición y los viajes puede...] (53:53)

(Super)

Códigos: [Demanda del sector AJE: sector dinámico-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

La posición y los viajes puede ser en una farmacéutica, como en cualquier empresa, pero yo creo que el dinamismo de consumo masivo no te lo quita nadie. Vender en consumo masivo, no es como vender en farmacéutica, es mucho más competitivo, mucho más demandante, entonces creo que por eso escogen consumo masivo.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:33 [Posiciones para otros lugares...] (56:56)

(Super)

Códigos: [Puesto difícil AJE: puestos en el extranjero-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

Posiciones para otros lugares, posiciones cuando yo los quiero mandar a Egipto o a Nigeria, me miran con una cara de no, entonces en esas posiciones si es difícil de cubrir.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:34 [De pronto también la posición...] (56:56)

(Super)

Códigos: [Posiciones difíciles Ajeper: Innovación-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

De pronto también la posición de innovación hay poca gente senior de innovación. Para los puestos de planta no tanto

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:35 [El de feje de ventas, no porqu...] (58:58)

(Super)

Códigos: [Posición más demandada Ajeper: comercial – Jefe de ventas-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

El de feje de ventas, no porque tengan una rotación alta, sino porque desarrollamos jefe de ventas todo el tiempo porque queremos que sean country manager.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:36 [Sigue igual, porque es una emp...] (60:60)

(Super)

Códigos: [Frecuencia de contratación Ajeper: constante contratación-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

Sigue igual, porque es una empresa diferente, por ejemplo, puedo tener dos procesos y de la nada aparecen 30 procesos, y de pronto dos o cinco, ósea como es una empresa muy cambiante sigue teniendo mucha demanda permanente.

P 4: Entrevista a Jefe N°1 AJE.docx-4:48 [Posiciones para otros lugares...] (56:56)

(Super)

Códigos: [Posiciones difíciles Ajeper: especializados-Familia: Sector consumo masivo]

No memos

Posiciones para otros lugares, posiciones cuando yo los quiero mandar a Egipto o a Nigeria, me miran con una cara de no, entonces en esas posiciones si es difícil de cubrir. De pronto

también la posición de innovación hay poca gente senior de innovación. Para los puestos de planta no tanto.

