

CAPÍTULO 1

EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN: CLAVE PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Autora

Lcda. Melanie Campi Gutiérrez
Licenciada en Gestión del Talento Humano
melaniecampig@gmail.com

1.1 Introducción

El proceso de reclutamiento y selección de personal, es aquel en que las empresas contratan al talento adecuado para ocupar un puesto” (Rivera, 2019, pág. 56). Se destaca la importancia de tener una estrategia y planeación referidas a este subsistema, ya que, sin el capital humano adecuado, ninguna compañía puede ser competitiva. La fase del reclutamiento y la selección de personal están estrechamente ligadas, son interdependientes y pueden variar de una organización a otra, pero por lo general inicia con la identificación de una vacante y termina con la incorporación del trabajador a la organización, posterior está la inducción y contratación.

Es importante resaltar que el desempeño laboral, depende de forma directa del proceso de reclutamiento y selección, porque la clave está en los perfiles profesionales diseñados en forma adecuada para cada puesto. Luego, el uso eficiente de herramientas de evaluación y selección permiten contar con el personal idóneo. Por lo tanto, los perfiles y cargos deben ser específicos y detallados en función de los objetivos, tanto del cargo como de la organización.

Es indispensable contar con personal idóneo que ayude al desarrollo del negocio, y que sea capaz de responder y resolver los retos que se presenten. De ahí la importancia de contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado.

La empresa objeto de estudio, se dedica a la construcción de vías en el Ecuador, fue fundada en el año 2011, ubicada en la vía a Samborondón, cuenta con una nómina de 20 personas. En este contexto, el proceso de reclutamiento y selección que se realiza, presenta deficiencias en la realización de perfiles laborales y selección efectiva de personal. Se destaca, que las contrataciones se efectúan con base en recomendaciones; al poco tiempo, los directivos se dan cuenta que la mayoría de los contratados no cumplen los requerimientos que las funciones necesitan.

En este orden de ideas, si la empresa, no cuenta con descripciones de cargos y sus perfiles, se dificulta seleccionar al personal idóneo para ocupar las vacantes y así mantener la continuidad de las operaciones, por ello recurren al contrato de personas recomendadas, lo cual afecta en forma directa el desempeño, mediante la pérdida de tiempo; suspensión de cargos y disminución de la productividad. Por lo tanto, de continuar esta situación, la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el mercado pueden ser seriamente comprometidas, por los resultados insuficientes de cada colaborador.

Ante lo señalado, se formula la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuál es el efecto que tiene el proceso de reclutamiento y selección en el desempeño laboral del personal operativo en la empresa constructora?, y para poder dar respuesta a esta interrogante, se debe alcanzar el objetivo planteado: Analizar el proceso de reclutamiento y selección y su incidencia en el desempeño laboral del personal operativo durante el periodo 2021.

Se espera que la implementación de un nuevo proceso de reclutamiento y selección beneficie a la organización y futuras vacantes, ya que la selección se hará en base las habilidades y conocimientos que el puesto requiera, puesto que, contar con personal altamente calificado, es vital para el desarrollo y consolidación de las organizaciones, lo cual se traduce en alta productividad.

También es importante resaltar que desde el punto de vista metodológico por medio de la investigación descriptiva se pretende de forma exhaustiva encontrar principios básicos vinculados al correcto proceso de reclutamiento y selección personal, y su incidencia en el desempeño laboral a nivel empresarial. Y a través de la investigación explicativa se pretende dar a la luz o poner en evidencia la importancia que tiene el reclutamiento y selección de personal dentro del contexto laboral.

1.2 Revisión de la literatura

1.2.1 Proceso de Reclutamiento y Selección

En sentido general, se indica que, el reclutamiento de personal es “el proceso de admisión, es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la empresa y lo que las personas ofrecen” (García, 2016, pág. 23). Para este y otros procesos, el área de talento humano se apoya en técnicas y herramientas para reclutar, seleccionar, contratar e inducir al nuevo personal a la organización, también se considera que el reclutamiento y selección, consiste en el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potenciales cualificados y capaces de ocupar

cargos dentro de la organización (Bretones y Rodríguez, citado por (García, 2016). Se destaca la necesidad de captar nuevos talentos para la expansión de las organizaciones, sea mediante la creación de nuevos puestos, promociones internas, o el cubrir vacantes por el desvinculamiento de otros.

El reclutamiento de personas involucra la realización de un conjunto de actividades diseñadas para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de una organización (Chiavenato I. , 2011). Básicamente es un sistema de información por el cual la organización o empresa divulga al mercado las oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavento, 2008), esto con el propósito de atraer y captar el número suficiente de candidatos idóneos para ocupar un puesto específico. Desde un punto de vista práctico el reclutamiento es la base primordial para la selección de un personal idóneo, efectivo y eficaz.

Existen dos tipos de reclutamiento externo e interno, (León-Castro, 2020):

1. El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización colaboradores, para proveerlos y transferirlos a otras actividades más complejas más motivadoras.
2. El reclutamiento externo, tiene que ver con los candidatos que están en el mercado de recursos humanos, y por lo tanto fuera de la organización, para someterlos a un proceso de selección de personal.

En este sentido, el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para que sean aprovechadas y el reclutamiento externo se basa primordialmente en la adquisición de estas competencias en los aspirantes externos (Barvo, 2022).

El reclutamiento de candidatos es la fase preliminar del proceso de obtención de personas, que da paso a la selección y posterior contratación e integración a las organizaciones. Incluye, según Barber citado por (Ganga, 2018), indica que, “todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales” (p. 13).

En definitiva, la finalidad del reclutamiento es obtener resultados óptimos, ya que interesa no sólo el nivel de reclutamiento sino también la calidad del recurso, se destaca, que el reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización alto, a menos que

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

se cuenta con un sistema de selección y reclutamiento debidamente sustentado. Por otro lado, se indica que el proceso de reclutamiento de personal puede verse como una serie de fases donde confluyen varios puntos. Es así como Werther y Davis citado por (García, 2016), mencionan que:

El primer paso es buscar a todos aquellos postulantes que poseen el interés de ocupar el puesto, para luego hacer una selección del mejor de ellos. Se indica que, proponen primero, realizar un pronóstico y estudiar la fuerza laboral existente para ese puesto de trabajo, para luego, reclutar al personal a través de alguna técnica de selección y finalmente ser aprobado el candidato, por la persona o supervisor a cargo (p. 12).

Las características del reclutamiento y selección, son diversas y complejas, las cuales son tomadas en cuenta para lograr un proceso óptimo. Se presenta aquellas que para (García, 2016), son las más determinantes.

Tabla 1.

Características del Reclutamiento y Selección

N°	Aspectos	Descripción
1	Admisión	Proceso selección de personal.
2	Aplicación de personas	Proceso implementado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa para orientar y acompañar su desempeño. Estas incluyen diseño organizacional y diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño
3	Compensación de personas	Es un procedimiento empleado para motivar a las personas y satisfacer sus necesidades más provisorias.
4	Desarrollo de personas	Es un proceso aplicado para formar y capacitar y aumentar el desarrollo profesional de los colaboradores.
5	Mantenimiento de personas	Son procesos aplicados para generar condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
6	Evaluación de personas	Es un proceso aplicado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

Nota. Características del proceso de reclutamiento y selección de personal (García, et. al. 2016).

Chiavenato (2009) señala que la selección de personal “funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (p. 137), a su vez, se destaca que la selección de personal debe permitir la elección del candidato idóneo, que cumpla con los requerimientos para el puesto disponible, según las condiciones actuales del mercado. También se puede señalar, que la selección de personal es la obtención y uso de información sobre los candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará la oferta de empleo. Por ello, Ganga (2018) enfatiza que:

Se basa en una serie de fases específicas que se emplean para decidir qué postulantes o solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes (p. 12).

López (2018), indica que la selección de personal ha tenido una evolución rápida, forzada por la dificultad de acceder a recursos humanos cualificados escasos y la utilización de modelos muy variados, que buscan habilidades actuales más que potencial futuro, con mayor énfasis en el perfil psicográfico, es decir cómo piensa, siente y vive (Ganga, 2018), ya que, una tendencia equivocada es valorar principalmente conocimientos específicos del área expuesta en el currículum de los candidatos, más que en aquellos que no son visibles.

Smith (2016) indica que, a través de las estrategias implementadas dentro del contexto de selección de personal se busca brindar soluciones a problemas presentes de la dirección, por ello la implementación de lineamientos para el diseño de estrategias del proceso de reclutamiento y selección es importante, pues lo que se quiere es talento humano necesario y óptimo.

En cuanto a las técnicas de recolección información estructurada, son herramientas estratégicas que pueden ayudar a una determinada organización a captar personal de forma inteligente y adaptada las necesidades sociales del mercado laboral. Las encuestas estructuradas basadas en perfiles, competencias y habilidades, son indicadores esenciales para la consolidación del proceso de reclutamiento y selección de personal (Alles M. , 2019).

Importancia del proceso de selección de personal

Portuondo (2018), asevera que la importancia de la selección del personal radica en los siguientes aspectos:

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

1. Se garantiza elegir a las personas competentes para un puesto y proveer de las personas en el tiempo oportuno.
2. Disminuir costos al contar con personas eficientes.
3. Se agrega Valor de la organización al seleccionar personas que ayudan al logro de la misión.
4. Permite aumentar el acervo intelectual de la organización o empresa.
5. Se obtiene una ventaja competitiva que benefician empresa o institución por medio de sus empleados.
6. Permite poseer personas motivadas, creativas y enfocadas con una visión empresarial.
7. Busca incrementar el capital intelectual.

Estas ventajas vinculadas a la selección de personal, son determinantes al momento que una empresa desee posicionarse en el mercado, a través de la eficiencia y calidad de sus productos, como consecuencia de tener un personal calificado. La eficacia de este proceso radica en la selección idónea de personal, pues será un factor determinante para el éxito o fracaso de una empresa (Portuondo, 2018).

Ante lo expuesto, no basta contratar personal y seleccionarlo de manera arbitraria por sus competencias, habilidades y destrezas que se describen en su hoja de vida, sino que, este proceso involucra una mirada perspectiva y objetiva con respecto al candidato.

Rivera (2019), asevera que toda organización busca alcanzar sus objetivos; y para lograrlo, se apoya en las personas que forman parte de ella, considerando, sus actividades y roles que interactúan entre sí, puesto que, una organización se inicia cuando dos o más personas se unen para cooperar entre sí, en el esfuerzo por los mismos logros, a corto, mediano o largo plazo.

Es determinante aseverar que el proceso de selección de personal puede ser una tarea compleja, pero cuando se lo lleva a cabo de forma correcta, se elimina de forma significativa la rotación de empleados, facilitando la elección del candidato, que no sólo cumple con las competencias necesarias para cumplir con el trabajo, sino que; además, posee valores centrales que tributan a la organización.

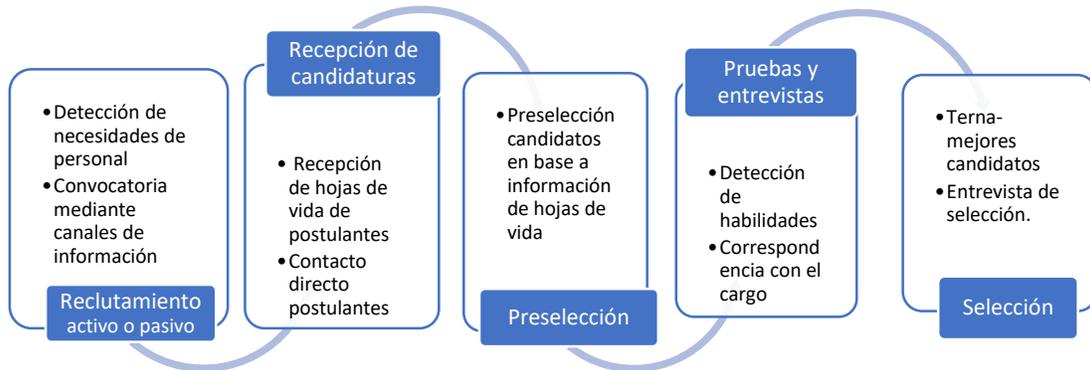
El propósito principal de la selección de personal es garantizar una contratación organizada, transparente y justa, su importancia radica de forma primordial en que al realizar este proceso de manera adecuada se generaren beneficios importantes tales como la optimización de recursos y materiales, reducción de costos entre otros aspectos (Ganga, 2018).

Fases del proceso de selección de personal

En la siguiente figura se muestran los pasos primordiales que se requieren para seleccionar un personal de forma idónea y correcta:

Figura 1.

Pasos para el reclutamiento y selección de personal



Nota. La explicación de los pasos fundamentales a tomar en cuenta para la selección de personal y reclutamiento, información tomada de (Chiavenato I. , 2009).

En este proceso se detectan y observan aspectos primordiales para la contratación de personal. Una vez realizado el reclutamiento pasivo o activo se decide la recepción de candidaturas, esto se realiza a través de la rescisión del currículum, perfiles de candidato y otras técnicas de recolección información, después viene la preselección en base a las competencias de los perfiles profesionales. También, existen otros elementos involucrados en la selección que se muestran en la siguiente figura.

Figura 2.

Fases para la selección de personal



Nota. Aspectos primordiales relacionado con la selección de personal, información tomada de (Chiavenato I. , 2011).

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Es importante señalar, que los pasos involucrados en la selección de personal tales como: contratación, incorporación, seguimiento, valoración, y decisión, son indispensables seguirlos con el fin de obtener un resultado óptimo y confiable para la organización. En este ámbito, León (2020), indica que, el proceso de selección se basa en estudiar los antecedentes de los candidatos en un empleo para garantizar la contratación de los más idóneos. Asimismo, la mejor manera de seleccionar, es la comparación entre dos aspectos significativos, primero los requisitos del cargo y luego, el perfil de los candidatos que se presentan.

Las técnicas de selección son diversas y tienen elementos esenciales que necesarios abordar en los diferentes contextos organizativos. En este sentido se asevera que “las técnicas de selección de personal se notan en cinco categorías principales, entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de capacidad, pruebas de personalidad, y técnicas de simulación” (Chiavento, 2008, pág. 148). En este aspecto, (León-Castro, 2020), indica que las técnicas de selección de personal se agrupan en cinco categorías y en la práctica, se elige más de una técnica según sea el caso: entrevistas; pruebas de conocimiento; pruebas de capacidad; pruebas psicométricas; pruebas de personalidad; técnicas de simulación (Naranjo, 2016).

Rivera (2019), señala que para que se efectúe la contratación del talento humano en una determinada organización, la prueba de entrada es la selección de personal, lo cual como se ha expuesto, constituye un proceso amplio y complejo. No tomar en consideración todos los indicadores que se requieren para la selección del personal idóneo y efectivo, traerá dificultades con el desempeño laboral de los mismos, lo cual afectará los índices de productividad e incluso el clima organizacional. En cuanto a contratación, se conoce la legal y la psicológica, las cuales son importantes y complementarias para los nuevos colaboradores.

García (2016), al estudiar el reclutamiento y las redes sociales, asegura que este, en la mayoría de organizaciones aún es tradicional, sin embargo, recomienda que, ante las ventajas de las redes sociales, se debe incorporar herramientas tecnológicas, debido a la competencia a la hora de captar los talentos deseados.

Las tendencias sociales y demográficas actuales, marcan la diferencia en el uso de herramientas tecnológicas, como es el caso de las generaciones *baby-boomers* y *millennials*. En este sentido algunos candidatos potenciales no disponen de tecnología necesaria y otros no están familiarizados con su uso para estos procedimientos. En este contexto, es necesario resaltar que debido a la proliferación del uso de tecnologías como dispositivos móviles el reclutamiento y selección de personal en el contexto empresarial ha cambiado debido a que, el auge

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

tecnológico ha moldeado y adaptado todos los procesos, entre ellos, la captación de personal (Castro K. e., 2020).

Por lo tanto, el reclutamiento y selección ha dado un giro gigantesco al adaptarse al ámbito tecnológico, mediante el uso de páginas web; redes sociales; aplicaciones, con el fin de captar en el mercado laboral a los mejores profesionales (León, 2020).

1.2.2 El desempeño laboral

El desempeño de los colaboradores, es uno de los factores primordiales para la organización, puesto que, los aspectos vinculados al desenvolvimiento del trabajador dentro de un contexto laboral son indispensables tomarlos en cuenta para beneficio de la empresa. (Cancinos, 2015), indica que, las actividades realizadas por los trabajadores se ven reflejadas en la calidad del servicio o del trabajo que realizan dentro de la organización.

En tal sentido, se trata de cómo se comporta y hace su trabajo un empleado y cómo este impacta en el negocio, de manera positiva o negativa. Es precisamente por eso por lo que resulta fundamental medirlo. Ya no solo porque un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino porque uno bueno es capaz de aumentar la motivación y alcanzar los objetivos organizacionales. (Medina, 2017).

En base a lo expuesto, es importante resaltar que los indicadores vinculados al desempeño laboral varían en dependencia de la directiva y área de talento humano. En la siguiente figura se muestran algunos indicadores que sirven de base para la evaluación.

Figura 3.

Indicadores para la evaluación del desempeño laboral

	Media esperada	Equipo de diseño	Carmen Torres	Consuelo Nava...	David Rodríguez	Jimena Menén...	Laura Ruiz
Soft Skills	4.6	3.4	3.2	4.6	2.9	2.8	2.9
Trabajo en equipo	4.1	4.0	2.4	4.7	2.8	4.5	2.9
Capacidad de adaptación	3.2	0.0	2.1	4.3	1.9	4.9	3.1
Technical Skills	3.5	4.7	4.8	4.5	1.0	3.2	4.1
Photoshop	3.3	3.1	3.2	4.9	2.3	1.8	3.8
Sketch	3.2	4.9	3.4	4.8	4.2	3.1	3.1

Nota. Aspectos importantes vinculados a la evaluación del desempeño laboral (Cancinos, 2015)

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

La evaluación del desempeño consiste en verificar el esfuerzo individual a través de capacidades y habilidades puestas en práctica, por lo cual, la evaluación, parte del principio de observación y medición mediante indicadores previamente establecidos, con el fin de dar resultados en base a las competencias y funciones alcanzados por el colaborador (León, 2020). En la siguiente tabla se muestran aspectos primordiales que inciden en la evaluación.

Tabla 2.

Evaluación del desempeño laboral

No.	Aspectos	Características
1	Productividad y calidad –	Un empleado se debe guiar por objetivos concretos y cumplirlos en el plazo establecido. Es lo que se llama productividad. Una base que siempre se puede controlar mediante una plantilla y facilitando las herramientas ideales para que el desempeño del trabajador sea lo más eficaz posible. Porque además, de la productividad, también debe existir calidad.
2	Eficiencia	Más allá de la productividad, la calidad, se encarga de englobar varios aspectos, de esta forma, la eficiencia y eficacia consiste en el hecho que un empleado entregue su trabajo a tiempo y bajo objetivos marcados, afín que tanto la empresa como el cliente queden satisfechos de los resultados.
3	Presencia en el entorno laboral	También es importante preguntarse respecto a los empleados; ¿qué tal van sus aspiraciones y ambiciones? ¿Mantiene una buena relación con el resto del equipo o su ego divide a la organización? Estos aspectos de carácter más emocional deben ser igualmente tenidos en cuando al momento de evaluar el desempeño laboral.

Nota. Factores que inciden en la evaluación del desempeño laboral (Cancinos, 2015)

Toda evaluación es un proceso en el cual se estima o juzga el valor, la excelencia o cualidades de alguna persona, dicho en otras palabras, la evaluación del desempeño laboral es un concepto dinámico y complejo. La evaluación debe ser continua y considerar una evaluación tanto cualitativo como cuantitativa.

Tomando en consideración los tipos de problemas identificados a través del proceso de observación, diagnóstico, jerarquización de problemas, el proceso de evaluación puede ayudar en gran manera a desarrollar una política adecuada a las necesidades de la organización (León, 2020).

Descripción de cargos

Es importante mencionar que uno de los puntos importantes en la descripción de cargos, son los perfiles profesionales, y mejor aún, si estos están diseñados por competencias, ya que este describe las características que las personas que van a ocuparlos deben poseer para alcanzar los resultados del trabajo deseado, esto es: los conocimientos; habilidades y conducta inherentes a una ocupación, dividida en unidades de competencias y ordenada de manera jerárquica y lógica.

La elaboración del perfil por competencias laborales, permite la evaluación del desempeño profesional de forma satisfactoria, contribuyendo al aumento de la productividad y calidad de estos como dimensiones de eficiencia del trabajo, (Sánchez J. y., 2019), indica, los siguientes puntos:

- Perfil del cargo. - se refiere a la descripción general del cargo, compuesto por la definición de la finalidad básica y naturaleza de trabajo; deberes y responsabilidades del titular; la dependencia; relaciones organizacionales y parámetros de desempeño del cargo.
- Finalidad básica. - equivale al objetivo general del cargo, generalmente se relaciona con los productos finales que entrega o la principal actividad.
- Naturaleza del cargo. - se refiere al carácter del cargo, tipificándolo en relación con el rol que cumple en el proceso de desarrollo estratégico, rol jerárquico y naturaleza del aporte calificado que se requiere por parte del titular.
- Deberes y responsabilidades. - aquellos que debe asumir la persona que ocupa el cargo. Se identifican deberes y responsabilidades generales, que aplican a todos los funcionarios, y específicas, que aplican solamente al titular.
- Dependencia y relaciones organizativas. - ubicación del cargo dentro de la estructura jerárquica de la empresa y tipificación de sus relaciones, de dependencia; dirección y supervisión; comunicación y coordinación.
- Parámetros de desempeño. - determinación de indicadores para evaluar la calidad de decisiones y ejecutoria de las acciones por parte del titular del cargo, así como el impacto de estas sobre el cumplimiento

- Condiciones organizacionales y ambientales. - se refiere a las condiciones en las que el titular del cargo desarrollará sus funciones. Se compone de los factores de riesgo ocupacional y la descripción de las condiciones operativas.
- Factores de riesgo ocupacional: son las especificaciones de niveles de esfuerzo físico y mental, requeridos por el titular del cargo, presión emocional y riesgo ocupacional al que se ve expuesto el funcionario en el cumplimiento de sus funciones, y las condiciones generales del trabajo que pueden implicar algún tipo de riesgo ocupacional.
- Condiciones operativas. - se refiere a las condiciones laborales en las que trabajará el funcionario, se determinan aspectos de disponibilidad requerida, grados de flexibilidad y condiciones especiales que pueden condicionar el desempeño y la calidad del trabajo.
- Perfil del individuo. - se refiere al perfil requerido del individuo que se contrate para cubrir el cargo. Está compuesto por la definición de competencias laborales y requisitos conductual; emocional; académico; laboral; y legal.
- Competencias laborales. - especificación de conocimientos; habilidades; aptitudes; actitudes, y la aplicación de estos a la norma de ejecución requerida en un empleo. Constituyen factores críticos de éxito para las personas que trabajan en la organización y se basan en el desarrollo de capacidades esenciales de la institución.

1.2.3 Selección de personal y desempeño laboral

El desempeño laboral, depende primordialmente de la selección de personal, ya que si no se realiza un proceso exhaustivo, idóneo y efectivo, su rendimiento será precario y traerá consecuencias nefastas a mediano y largo plazo, sin embargo, una selección de personal confiable, pertinente, correcta y ajustada a las necesidades de la organización, con perfiles profesionales adecuados y competentes, de seguro la productividad laboral tendrá expectativas altas, que benefician en todo sentido a la empresa (Cancinos, 2015).

Es importante señalar, que la selección; el reclutamiento; y el desempeño laboral, son tres elementos indispensables dentro de la organización, ya que, cada están inter relacionados entre sí (Venegas, 2020). A continuación, se señalan algunos estudios vinculados entre estas variables. (Ganga, 2018), indica que las organizaciones surgen para satisfacer las necesidades de las personas y funcionan gracias a los resultados alcanzados por sus colaboradores.

López (2020), al realizar un estudio sobre la selección de personal basada en competencias, señala que, las organizaciones atraviesan cambios profundos, que los obliga a replantear sus técnicas estrategias tanto internas como externas y consecuentemente su modo de gestionar a

su personal, de modo tal que se vuelven más exigentes con sus colaboradores y empleados. Uno de los cambios es la implementación de la gestión por competencias, que promueve en los trabajadores el desarrollo de alto desempeño que garantizan el éxito en la realización de tareas.

Asimismo, los cambios (tecnológicos y sociales) que experimentan las organizaciones, inciden en los perfiles profesionales de ejecutivos, operativos y mandos intermedios. El perfil de estos ha evolucionado y busca asegurar la mejor contribución de trabajadores a los resultados esperados por la organización. Por lo cual, directivos y gerentes han de saber extraer lo mejor de sus colaboradores propiciando al mismo tiempo su satisfacción profesional. Se destaca, que el enfoque por competencias, da respuesta a la exigencia de competitividad, al facilitar la orientación de conductas y comportamientos de eficacia, eficiencia y seguridad (Castro K. e., 2020).

León (2020), en su investigación a empresas micro financieras, señala que el proceso de selección de personal tiene una estrecha relación con el desempeño laboral, que genera efecto directo, y concluye, que estas organizaciones, a pesar del buen diseño de procesos de selección y evaluación, no existe una adecuada aplicación, en especial de las técnicas de selección, debido a que se utiliza las mismas, indistintamente de los cargos a los que se aplican. Esto muestra la importancia de diferenciar las técnicas para cada posición que se tiene.

1.3. Materiales y métodos

Se aplica el enfoque cuantitativo, el cual se basa primordialmente en arrojar resultados y procesarlos de manera numérica, a partir de la aplicación de una encuesta. Aparte se utiliza el método analítico que tiene su base en el estudio de fenómenos y ciencias sociales, y su forma de análisis emerge de la cuantificación (Arias, 2016). En este sentido (Taylor, 1987), en relación a la investigación cualitativa, plantea que “es una acción sistemática orientada a la comprensión a profundidad de fenómenos de naturaleza social” (p, 123), a la transformación de prácticas, escenarios y contextos, que lleva a la toma de decisiones y el descubrimiento y desarrollo de conocimientos.

Se utiliza, además, la investigación descriptiva cuyo fundamento es la caracterización de un fenómeno u objeto de estudio de forma exhaustiva, con el propósito de conocer a profundidad sus características y describirlas. Esta investigación, además, forma parte de un conjunto de normas que permite sistematizar de forma ordenada y concluyente un determinado hecho, evento, grupo, fenómeno, u objeto de estudio (Hernández, et al 2016).

Por otra parte, la investigación explicativa se basa en buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, los estudios explicativos puede ocuparse tanto de la determinación de causas como efectos mediante diferentes pruebas (Arias, 2016). Se pretende encontrar principios básicos vinculados al correcto proceso de reclutamiento, selección de personal, y su influencia en el desempeño laboral.

El Método inductivo se basa en tomar premisas y elementos específicos, y, por medio de análisis exhaustivo, presentar conclusiones generalizadas que van a permitir comprender mejor una realidad específica.

La técnica empleada es la encuesta, para lo cual, se elaboró un cuestionario de 15 preguntas cerradas, con escala Likert, las preguntas están ordenadas de acuerdo a las variables de investigación. Otra de las técnicas es la entrevista semiestructurada, cuyo instrumento fue una guía de 6 preguntas.

La población está constituida por 20 colaboradores de la empresa, de los cuales se seleccionan como muestra de estudio, 15 personas que corresponden al personal operativo y para las entrevistas las otras cinco personas que ocupan cargos de dirección y talento humano.

1.4 Análisis de Resultados

Luego del estudio del proceso de reclutamiento y selección aplicado por la empresa de estudio, se determina que, si cuentan con un procedimiento, sin embargo, debido a la carencia de personal que se encargue del mismo, se lo ejecuta parcialmente, por lo tanto, ingresó personal, sin seguir el procedimiento que garantice la idoneidad de los aspirantes al cargo requerido. En la tabla 3, se muestra el número de colaboradores que ingresó en el período 2021-2022.

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Tabla 3.

Proceso de reclutamiento y selección del personal operativo de la empresa

	2021		2022	
	F	%	F	%
Instauración del proceso adecuado implementando perfiles laborales	5	25%	5	25%
Perfiles de contratación y perfiles laborales por competencias y funciones	5	25%	6	28%
Proceso de reclutamiento y selección carente de un adecuado proceso	5	25%	4	23%
Carencia de un proceso de selección adaptado a las necesidades de las empresas	5	25%	5	25%
Total	20	100%	20	100%

Nota. Información de la empresa (2022)

La problemática identificada, mediante observación por parte de la investigadora, es que, debido a la parcialidad de aplicación del proceso de reclutamiento y selección, se presentan las siguientes dificultades:

1. Asignación de cargos y perfiles sin previa evaluación del mismo.
2. Contratación de personal sin tomar en cuenta los requerimientos para el puesto.
3. Existe un conocimiento parcial de los colaboradores en torno a sus asignaciones y actividades.
4. La cultura organizacional de la empresa no es conocida por los nuevos colaboradores.
5. Existen deficiencias en el ámbito de relaciones laborales.
6. Existen retrasos en los procesos de producción, debido a la carencia de competencias del personal asignado.
7. Los procesos de gestión son lentos y monótonos.
8. La rentabilidad de la empresa se ve afectada debido a la falta de producción óptima.

1.5 Análisis de los resultados de la encuesta

Se presentan opiniones del personal encuestado sobre variables de estudio:

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Tabla 4.

Instauración de procesos de reclutamiento y selección de personal mediante un plan estratégico

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	40%
De acuerdo	3	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%%
En desacuerdo	2	10%
Totalmente en desacuerdo	4	20%
Total	20	100%

Nota. Información obtenida por parte del personal a través de la aplicación de la encuesta

El 40% de encuestados señalan que están totalmente de acuerdo en que sería conveniente que, para optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, exista un plan estratégico para captar personal calificado a la empresa, contar con este plan permitirá reclutar de manera efectiva y eficaz, personal calificado.

Tabla 5.

Aspectos del perfil profesional

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Competencia profesional	12	60%
Habilidades y destrezas (Cursos)	6	30%
Imagen personal	2	10%
Total	20	100%

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022).

El 60% de encuestados señala que, dentro del proceso de reclutamiento y selección, el aspecto del perfil que más incidió para ser contratado, fue las competencias profesionales. Los resultados indican que es determinante dentro de la empresa tomar en consideración las competencias profesionales ya que es el indicador que da mayor confiabilidad al momento de tomar en cuenta el perfil profesional de un colaborador.

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Tabla 6.

Competencias profesionales y perfiles para la captación procesional

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades comunicativas	5	25%
Habilidades y destrezas organizacionales	5	25%
Habilidades para el trabajo en equipo	10	50%
Total	20	100%

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022).

50% de encuestados, señala que aparte de las competencias profesionales evidenciadas en los perfiles para la captación de personal, otro elemento relevante son las habilidades para el trabajo en equipo. Esto permite inferir que dentro del contexto empresarial se considera primordial esta competencia, al momento de seleccionar el personal, lo cual favorece el trabajo en equipo y permite que exista sinergia, compromiso y pertenencia, elementos que tributan al desempeño laboral.

Tabla 7.

Proceso de reclutamiento (imparcialidad)

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	75%
De acuerdo	5	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
E n desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022)

75% de encuestados indica que está totalmente de acuerdo en que la imparcialidad al momento de seleccionar al personal es clave, ya que, permite tener objetividad al seleccionar.

Tabla 8.

Proceso de reclutamiento (Evaluación)

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	40%
De acuerdo	6	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	4	20%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022)

El 40% de colaboradores está de acuerdo que, al ingresar a la institución, su proceso de selección, fue el más idóneo.

Tabla 9.

Proceso de reclutamiento (Características personales de los optantes al cargo)

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	40%
De acuerdo	7	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	3	15%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022)

El 40% de encuestados están totalmente de acuerdo en que se debe conocer de forma previa el perfil (características personales de los optantes al cargo) que se requiere para cumplir las funciones asignadas en su cargo. Este es un factor importante al tomar decisiones vinculadas a la contratación de algún personal, ya que las características personales; profesionales; académicas; y sociales, de un colaborador inciden de forma significativa en su desempeño laboral.

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Tabla 10

Proceso de selección

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia	8	40%
Competencias profesionales (Estudios)	8	40%
Experiencia y estudios adquiridos	4	20%
Total	20	100%

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022)

Para el 40% de encuestados uno de los factores determinantes a considerar, es la experiencia, 40% considera que son las competencias profesionales. Estos dos elementos son esenciales en un perfil, ya que al colaborador ser buen aliado al tener competencias profesionales óptimas y verificables, al igual que su experiencia contribuye a la gestión interna de la organización.

Tabla 11.

Funciones correspondientes al desempeño laboral

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
TDA	12	60%
DA	6	30%
ND ED	0	0%
ED	2	10%
TED	0	0%
Total	20	100%

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022)

El 60% de encuestados está totalmente de acuerdo en que las funciones asignadas favorecen su desempeño laboral. Este resultado permite inferir que los colaboradores deben conocer perfil y funciones de un cargo antes de llenar un formulario para aplicar a la empresa, para asegurarse que sus características se ajustan a lo requerido por la organización.

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Tabla 12.

Proceso de evaluación del desempeño laboral

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	30%
De acuerdo	4	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	8	40%
Totalmente en desacuerdo	2	10%
Total	20	100%

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022)

El 40% de encuestados está en desacuerdo que la evaluación de desempeño laboral, no es la más adecuada, por lo cual, la empresa debe adoptar otras estrategias, técnicas y mecanismos para evaluar de forma idónea, efectiva y eficaz a sus colaboradores, ya que el proceso de evaluación es fundamental para mejorar los índices de productividad.

Tabla 13.

Desempeño laboral y procesos de supervisión y capacitación

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
TDA	3	15%
DA	3	15%
ND ED	0	0%
ED	12	60%
TED	2	10%
Total	20	100%

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas al personal (2022)

El 60% está en desacuerdo que la empresa lo ayuda a mejorar su trabajo, por medio de supervisión; capacitación u otras actividades. Es importante implementar estrategias desde la Gestión del Talento Humano, para incrementar los niveles de desempeño de cada colaborador.

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Para el análisis del proceso de reclutamiento y selección, se toma, el último trimestre del 2021 y el primero del 2022. Existen debilidades en el reclutamiento y selección de personal, se evidencia colaboradores a los cuales se les aplicó unas acciones deficientes, carentes de indicadores adecuados a los perfiles profesionales y a las necesidades de la empresa.

En cuanto a las opiniones de directivos, estos están conscientes de la importancia de fortalecer el proceso de reclutamiento y selección en un desempeño laboral exitoso, también consideran importante que el colaborador cumpla con las exigencias requeridas por los perfiles solicitados con anterioridad, sin embargo, es importante la evaluación y retroalimentación permanente.

Se recluta y selecciona, cualquier tipo de persona que solicita los servicios de la empresa, por ello es importante priorizar las necesidades y requerimientos de la organización a fin de fortalecer sus debilidades y potencializar sus fortalezas, mediante la integración de talentos. Una de las maneras de mejorar el desempeño laboral aparte de la motivación e incentivos es una evaluación adecuado con la respectiva retroalimentación.

Si la empresa desea contratar algún personal específico tendrá que realizar una planificación y diseño de perfiles que se adapten a cargos específicos de forma minuciosa y exhaustiva con el fin de cumplir con los requerimientos del cargo y de la organización.

Por lo tanto, es preciso señalar que el proceso de selección y reclutamiento garantiza un alto desempeño organizacional, no basta sólo con observar la competencia profesional, el espíritu de trabajo; y, la calidad del trabajo que realiza un determinado colaborador, sino que es preciso predecir un alto desempeño.

1.6 Conclusiones

Al determinar los pasos del proceso de reclutamiento y selección y las técnicas de evaluación de desempeño, se determina que estos son básicos e iniciales, ya que permiten el monitoreo de los mejores colaboradores para la organización, de tal manera que, se suplen las necesidades de productividad, de gestión y favorece las relaciones interpersonales.

Al analizar los procesos de estudio, se encontró falencias en la ejecución del proceso de reclutamiento, el cual está diseñado, pero en la práctica no se lo aplica, adicional a que las pruebas utilizadas no están adaptadas al tipo de cargo que requiere ser cubierto en cada caso. Otra de las falencias es el no contar con evaluación de desempeño, lo cual no permite una

retroalimentación al personal sobre el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, o no, adicional la falta de supervisión impide que se detecten falencias a tiempo y se favorezca su rectificación, evitando así, consecuencias posteriores que pueden ser irreversibles.

Identificar las debilidades expuestas, permite un diseño adecuado del proceso de reclutamiento y selección que favorezca un buen desempeño y que a la vez se ajuste a las características de la organización. Por lo cual, se deben considerar los siguientes aspectos: identificación de la vacante con anterioridad; diseño de perfiles y cargos; aplicación de entrevistas y otras técnicas de evaluación, acorde al perfil y cargo a ser cubierto

Otro de los aspectos importantes a considerar es la inducción y entrenamiento riguroso que permite al nuevo colaborador, conocer con precisión sus funciones; participación en procedimientos; líneas de mando; personas con las cuales su puesto se relaciona y redes de comunicación interna. Adicional es fundamental que exista una adecuada supervisión del desempeño para lograr rectificaciones pertinentes y oportunas previo a la evaluación formal acorde a las funciones y responsabilidades asumidas a fin de tener una retroalimentación que permita mejorar el cumplimiento de sus responsabilidades a cargo.

1.7 Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2019). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. . Buenos Aires : Ed. Granica,.
- Arias, F. (2016). El proyecto de investigación, introducción a la investigación científica. Caracas: Eppisteme.
- Barvo, W. y. (2022). Elección de personal: relevancia de las entrevistas vs las pruebas psicológicas. Publicando, 12(12), 23-34. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2324/2533>
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación (3 ed.). México: Pearson. Obtenido de Método inductivo, este método tiene como principal propósito tomar consideraciones específicas para mediante el análisis realizado llegar a las consideraciones generales que van a hacer deporte ha determinado fenómeno de estudio con el fin de estructurar
- Cancinos, A. (2015). Selección de personal y desempeño laboral. Tesis de grado , Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

- Castro, K. e. (2020). Gestión del talento humano para mejorar laboral. Tesis de grado. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99362098020>
- Chiavenato, I. (2009). gestión del Talento Humano. México: McGrawhill. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. . México : McGraw Hill.
- Chiavento, I. (2008). Gestión de talento humano (3ra Edición ed.). México: McGrawHill.
- Ganga, F. y. (2018). Estudios sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de puerto. Gaceta laboral, 14(2), 271-297.
- García, P. G. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. RIDE, 6(12), 12-34. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966004.pdf>
- Gómez, A. (1992). Recursos Humanos. . México. : Escasa.
- Hernández Sampieri, R. F. (2016). Metodología de la Investigación. México: McGrawHill.
- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. Semestre económico, 15(31), 173-186. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165024299007.pdf>
- León, D. (2020). El proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las micro financieras. Revista científica del SEP, 3(1), 23-34. Obtenido de <https://revistasep.usac.edu.gt/index.php/RevistaSEP/article/view/29/76>
- León-Castro, D. (2020). Proceso de selección y su efecto de desempeño laboral en personas de las micro financieras. Revista científica del SEP, 3(1), 25-32. Obtenido de <https://revistasep.usac.edu.gt/index.php/RevistaSEP/article/view/29/76>
- López, J. (2010). Selección de personal basada en competencias en su relación con eficacia organizacional. Perspectivas(26), 129-152. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- López, R. (2018). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Perspectivas(26), 129-152. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

- Manco, C. (2017). Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía. Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16208/Manco_CCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Medina, A. (2017). La selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa LO&LO. Tesis de grado , Ambato. Obtenido de [https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25037/1/TESIS-Alberto Medina%20%281%29.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25037/1/TESIS-Alberto%20Medina%20%281%29.pdf)
- Naranjo, R. (2016). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas. Pensamiento & Gestión(32), 83-121. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>
- Orozco, A. (2008). - Conocer los aspectos, requerimientos vinculados al manual de funciones y procedimientos y la estructura organizacional en la empresa Maxam-Fanexa S.A.M. Tesis de grado , Colombia.
- Portuondo, L. (2018). Selección de personal y su relación con el desempeño laboral. Tesis de Grado , Puria. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28589/Portuondo_NLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=De%20acuerdo%20a%20Chiavenato%20\(2008,eficiencia%20y%20el%20rendimiento%20empresarial.](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28589/Portuondo_NLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=De%20acuerdo%20a%20Chiavenato%20(2008,eficiencia%20y%20el%20rendimiento%20empresarial.)
- Portuondo, L. (2018). Selección del personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores. Tesis de Grado , Puria. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28589/Portuondo_NLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=De%20acuerdo%20a%20Chiavenato%20\(2008,eficiencia%20y%20el%20rendimiento%20empresarial.](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28589/Portuondo_NLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=De%20acuerdo%20a%20Chiavenato%20(2008,eficiencia%20y%20el%20rendimiento%20empresarial.)
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección de personal empresarial. FICAEC, 4(4), 58-71. Obtenido de <file:///C:/Users/user/Downloads/65-Texto%20del%20art%C3%ADculo-89-1-10-20191023.pdf>

- Sánchez, J. y. (2019). Manuel de perfiles de cargos por competencias en la empresa. Neiva. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6600/3/2019_Manual_Perfiles_Cargos.pdf
- Smith, R. (2016). Estudios del campo de las organizaciones . Sapienza organizacional, 3(5), 3-10. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553057362001/553057362001.pdf>
- Taylor, S. y. (1987). Introducción a los métodos cualitativos . México : Paidós .
- Venegas, J. (2020). Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal. tesis de grado , Pimentel. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7624/Venegas%20Quispe%20Jos%C3%A9%20Luis.pdf?sequence=1>
- Villafuerte, C. (2018). “Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios.