

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO, APLICADO A UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Autores:

Ing. Jennifer Isabel Vargas Intriago
Ingeniera en Administración de empresas
Universidad Tecnológica ECOTEC.
jenniferisabelv@hotmail.com

Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mgs.
Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Tecnológica ECOTEC.
yarmas@ecotec.edu.ec

INTRODUCCIÓN

La selección del talento humano, se define como “un proceso mediante el cual elegimos de un conjunto mayor (candidatos), un conjunto menor (personal por contratar) para su integración a la organización” (Blum y Naylor 1998), citado por (Filion, Cisneros Martínez, & Mejia Morelos, 2011, pág. 67).

Analizar el proceso de selección en cualquier organización, es de gran importancia, debido al dinamismo que tiene y porque las decisiones que se toman en cuanto a la selección del talento humano más idóneo o no, influye no sólo en la calidad de la producción de bienes o servicios, sino también en los costos, clima laboral, desarrollo personal y organizacional, y otros factores trascendentales para la existencia de cualquier organización.

Sabiendo que la calidad de una organización, depende en gran medida, de la calidad de quienes la integran, hablar de la trascendencia de procesos de selección de personal para una empresa, es hablar de la preocupación por no

permitir que ingrese a la institución quien no contribuya positivamente a la permanencia de la misma.

La organización objeto de análisis, está ubicada en la ciudad de Guayaquil y tiene como actividad principal el diseño y consultaría para proyectos de ingeniería civil, hidráulica y de tráfico. A lo largo del año contrata profesionales y operarios, que son ubicados para trabajar en los distintos proyectos, convirtiéndose en imagen de la constructora y sobre los cuales recae la responsabilidad no solo de la calidad del trabajo que ejecutan sino del prestigio de la empresa.

Una observación inicial, constata que los procesos de selección del talento humano se los realiza sin una estructura definida y sin tener una precisión sobre los perfiles de contratación, lo que al parecer genera inconvenientes como: incremento de la rotación de personal, costos innecesarios a raíz de contrataciones periódicas, mayor tiempo de entrega de las obras, entre otras. Con lo anteriormente expuesto, este trabajo de investigación , pretende analizar el proceso de selección del talento humano en la organización objeto de estudio y sus efectos en la compañía; para lo cual, se prevé: Identificar el fundamento teórico que sustenta la importancia de procesos de selección del talento humano; diagnosticar la metodología utilizada en los procesos de selección de la organización, realizar un análisis FODA sobre la base de lo encontrado y finalmente proponer acciones correctivas a través de un plan de mejoras propuesto al proceso de selección actual.

4.1 La Evolución del talento humano.

(Filion, Cisneros Martínez, & Mejía Morelos, 2011) menciona que la Administración de Recursos Humanos se remonta a inicios del siglo XX con el pseudónimo de Relaciones Industriales y emerge como una función

intermediaria entre individuos y organizaciones, cuyos propósitos eran considerados irreconciliables y completamente discrepantes. Este medio, pretendía ajustar patrimonio y labores, ambos dependientes, pero en disputa constante. Al pasar el tiempo el criterio de Relaciones Industriales se modificó de forma drástica tomando el nombre de Administración de Personal (alrededor de los años 1950); para ese momento; el área no solo se encargaba de disminuir las desigualdades de los trabajadores, sino dirigir a los individuos a través del cumplimiento de la normativa legal establecida para temas laborales.

Alrededor de 1960, el criterio evolucionó, y aunque las leyes se mantuvieron fijas, poco a poco se volvieron anticuadas, pues los retos organizacionales aumentaron de manera desigual. Paulatinamente, los individuos fueron más apreciados y considerados como talento esencial para el triunfo organizacional; en este contexto, es en donde emerge el término Administración de Recursos Humanos. Sin embargo, a medida que la sociedad fue cambiando su sistema de creencias, el término se volvió insuficiente a la luz de la particularidad del aporte de los individuos a las organizaciones.

Hoy en día, las triunfantes organizaciones, no buscan exclusivamente dirigir a individuos; sino que, dirigen con los individuos, quienes poseen habilidades físicas, conocimiento, inteligencia, creatividad y sobre todo la actitud que puede hacer crecer a la organización. De allí que los procesos de selección de personal son imperantes en una organización, pues en la medida de la calidad de su gente, la calidad de los resultados de la misma

Procesos de Selección.

En líneas generales un proceso de selección es un procedimiento, que utiliza la organización, para emplear y promocionar² el talento humano más idóneo para la misma.

² Al mencionar *emplear y promocionar*, se hace referencia tanto al reclutamiento interno, como al reclutamiento externo.

(Tejedo e Iglesias, 2012) definen el proceso de selección, como la “serie de pruebas y entrevistas que realiza el departamento de recursos humanos, hasta encontrar a la persona adecuada para el puesto” (p. 31). Por su lado (Bohlander, Snell, y Sherman, 2004), precisan que la selección de talento humano, “es un proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas” (p. 172).

Para las empresas, la selección del talento humano es un proceso continuo, y ello se debe a que la rotación, independientemente del motivo que la origine, es inevitable, y consecuentemente siempre hay vacantes que cubrir. Los errores en la selección de personal representan gastos directos e indirectos; al respecto, (Bohlander, Snell, y Sherman, 2004) mencionan: “el costo de algún tipo de error, son los gastos directos e indirectos, por contratar a un empleado que resulta incompetente. Un costo de otro tipo de error sería el costo de oportunidad, es decir, cuando no se le brinda una oportunidad a alguien que podría haber tenido éxito” (p. 172).

Por tanto, seleccionar correctamente el talento humano para ser incorporado a la organización, se convierte en pieza clave para minimizar aspectos como: alta rotación de personal, problemas en el clima laboral, conflictos legales, pérdida de tiempo y productividad, entre otros costos derivados de errores de la selección.

En palabras de López Chanez, Casique Guerrero, y Ferrer Guerra (2011) la selección de personal “puede ser definida como técnica y como proceso”. La Real Academia Española define la técnica, como el “conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte” y proceso como un “conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”. En este sentido, es técnica, porque la persona encargada de la selección utiliza un conjunto de procedimientos, como cuando realiza una revisión de las hojas de

vida; ejecuta una entrevista inicial; evalúa a través de pruebas de aptitudes; investiga antecedentes, etcétera. Por otro lado, se manifiesta como proceso, al seguir un conjunto de fases sucesivas; fases, en las que se emplean técnicas.

Todo proceso de selección de personal nace con una necesidad; es decir, las necesidades organizacionales son el punto de partida de los procesos de selección. Estas necesidades pueden deberse a un reacomodo interno, crecimiento organizacional, nuevas expectativas o incremento en las demandas estratégicas de la organización, o cualquier otro motivo.

Si bien una necesidad organizacional apremiante, suele ser el mayor detonante en varios procesos de selección en algunas organizaciones, ello no debería ser una constante. De allí que, la primera fase de un proceso de selección de personal, debe venir marcado por una etapa de planeación. La planeación del empleo nace de la planificación estratégica³ de las empresas; es decir, que de la planeación del empleo, surge el pronóstico de qué tipo de puestos necesita cubrir o eliminar la organización. (Dessler, 2009) define la planeación del empleo o de personal como el proceso de decidir cuales puestos debe cubrir la empresa y cómo cubrirlos (pág. 166). Idalberto Chiavenato da sus aportes al respecto, define la planeación de personal “como el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo”. Esta fase es fundamental, pues es en ella donde:

Se analiza las particularidades de las necesidades internas de la organización, es decir qué necesita la organización con exactitud. En este punto se suelen incorporar varias técnicas, modelos o criterios de planeación. Así por ejemplo encontramos.

³ Elaboración, desarrollo y puesta en marcha de planes operativos por parte de las empresas, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Análisis de tendencia, que no es otra cosa que la observación de los movimientos en los diferentes niveles de empleo que se dan en la organización durante un determinado periodo.

Análisis de razón, la cual pronostica la cantidad de personas que se requerirá en el futuro, tiene como fuente la relación histórica entre un factor de causa⁴ y la cantidad de empleados necesarios.

Diagrama de dispersión, se lo conoce como un método gráfico para encontrar la relación entre dos variables, si existe una relación entre las variables es posible estimar los requisitos de personal a partir de esta correlación.

Idalberto Chiavenato, menciona que para que una empresa realice una planeación de personal, esta puede partir de diferentes modelos, así por ejemplo identifica:

- Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio, cuya idea medular es que el personal necesario depende de la demanda del producto o servicio. La relación entre estas variables influye en la disponibilidad de recursos financieros, productividad, tecnología y la disponibilidad de las personas. Consiste en la relación entre el número de personas necesarias vs la demanda externa.
- Modelo basado en segmentos de puestos, considerado como una técnica de planeación utilizada normalmente por empresas grandes; consiste, en: seleccionar un factor estratégico, establecer niveles históricos (pasado y futuro), determinar niveles históricos de fuerza laboral y proyectar niveles futuros de fuerza laboral.
- Modelo de gráfica de reemplazo, son los registros de una compañía que contiene el desempeño actual y la viabilidad de ascender a candidatos internos a los puestos más importantes (asociado a planes de desarrollo

⁴ Por ejemplo, cuál será la relación entre el volumen de ventas y el número de empleados que se necesita.

y carrera organizacional). El objetivo es prever los acontecimientos y preservar el capital intelectual de las organizaciones.

- Modelo basado en el flujo de personal, permite la predicción a corto plazo de las necesidades del personal (organizaciones estables, sin planes de expansión).
- Modelo de planeación intregada, la planeación de personal trata de preveer quienes serán la fuerza laboral y el talento humano necesario para la realización de la acción organizacional futura. Es un modelo amplio ya que abarca cuatro sectores: el volumen de producción planeado, cambios tecnológicos, condición oferta-demanda y la planeación de carreras dentro de la organización.

Una vez que las organizaciones siguen una política o criterio para planear su personal, habrán podido identificar con claridad qué necesita la organización. Hasta allí se habrá ejecutado una suerte de subfase de la planeación, que suele ser denominada investigación interna.

- a) Es entonces, cuando es necesario ejecutar una investigación externa, la cual procura identificar el segmento de mercado en donde se encuentran la o los candidatos objetivos para las diferentes necesidades organizacionales detectadas. No realizar una investigación externa, es decir no identificar el segmento de mercado propicio, puede acarrear costos para la organización. Por ejemplo, si en una empresa de elaboración de sombreros de paja toquilla de exportación, se ha identificado que la demanda estimada de producto en cierta temporada es alta y ello requerirá de más mano de obra artesanal calificada; sería infructífero enviar anuncios a universidades, cuando lo más óptimo sería contactar directamente con asociaciones artesanales.

Hacer una investigación externa pertinente, permite a la organización dirigir bien sus esfuerzos de reclutamiento. Algo relevante de esta subfase

es que permitirá identificar con claridad el tipo de reclutamiento que se deberá aplicar, ya sea este interno o externo.

- b) Sabiendo qué necesita la organización, y donde está mi segmento de mercado relacionado, se da paso a la tercera subfase de la planeación, en donde se designa con qué técnicas e instrumentos se realizará el proceso de selección en firme. Los medios de difusión habrán sido identificados en función de la pertinencia y se ha de haber estipulado los aspectos valorativos que permitan volver objetivo el proceso.

La siguiente fase de la selección de personal, bien podría ser denominada difusión y recepción de hojas de vida, pues es allí donde se aplica lo planificado (en función de enviar el o los anuncios a través de los diferentes medios que pretendan alcanzar el segmento de candidatos deseados). Así también, la organización recopilará las hojas de vida de los candidatos que han decidido participar en el proceso.

Transcurrida la etapa de difusión y recepción de hojas de vida, la fase de preselección inicia. En esta etapa, se utilizarán requisitos excluyentes, es decir aquellos parámetros mínimos exigidos para el cargo vacante, sin los que el candidato no puede continuar en el proceso. En el contexto ecuatoriano, tener un título de tercer o cuarto nivel para laborar en el sector público, puede ser un claro ejemplo de este tipo de requisitos.

Concluida la preselección de hojas de vida, inicia la fase de entrevistas y pruebas. Es conveniente aclarar que tanto la una, como la otra, pueden incluir una variedad de niveles y tipos. Es decir, puede ser que en una organización se realicen una o dos entrevistas, y en otra organización se hayan definido más de

cinco niveles de entrevista⁵; todo ello dependerá del cargo y las políticas de selección organizacionales. En el caso de las pruebas de igual manera, el cargo requerido o vacante determinará qué pruebas⁶ resultan pertinentes para llegar a evaluar de mejor manera a los candidatos.

Transcurridas las etapas de planeación; difusión y recepción de hojas de vida; preselección y entrevistas y pruebas, se llega a la fase de cierre del proceso. Esta etapa requiere de la consolidación de los resultados obtenidos a las valoraciones a los diferentes aspectos considerados en el proceso, ello implica que darán la pauta para comparar a los candidatos. Al término de esta comparación, se podrá conocer con precisión y objetividad quienes fueron los más oprimados a ocupar la o las posiciones vacantes.

Normalmente talento humano propone una terna de candidatos idóneos y una vez tomada la decisión, se verifica referencias y se convoca a él o los candidatos seleccionados para una entrevista de negociación o cierre, en la que se dan detalles de la contratación. Finalmente, se debe ejecutar una inducción⁷ al personal.

4.2 Tipos de Reclutamiento

Analizado y establecido el perfil que se requiere en la organización, se determina si el reclutamiento se desarrollará interna o externamente.

⁵ Idalberto Chiavenato, aporta a este tema identificado tres niveles de entrevistas básicos: entrevista inicial, de admisión y cierre.

⁶ Las pruebas pueden ser destinadas a evaluar aspectos psicológicos, de conocimiento y dominio, etc

⁷ Los procesos de inducción de personal, resultan clave en el futuro desempeño del colaborador, ya que permiten colocar las bases de la filosofía institucional en el nuevo empleado. Políticas, misión, visión, estructura organizacional, entre otros, suelen ser temas abordados en la inducción de personal.

Reclutamiento interno: busca cubrir una vacante a través de procesos dirigidos al personal que ya se encuentra laborando dentro de la empresa. A su vez, este tipo de reclutamiento provoca movimientos dentro de la organización, ellos son: Ascensos, transferencias, transferencia con promoción.

La búsqueda de candidatos por medio del reclutamiento interno, utiliza medios y herramientas como: Colocación del aviso de las vacantes de empleo en tableros y boletines de la empresa; análisis de las personas que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante; revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño; revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de las personas trabajadoras (registros sobre la formación y capacitación). Utilizar este medio de reclutamiento tiene sus ventajas y desventajas, los cuales se resumen a continuación (ver tabla 1).

Tabla 2. Ventajas y desventajas del método de reclutamiento interno.

Ventajas	Desventajas
Es una gran fuente de motivación.	Puede generar conflictos de intereses.
Desarrolla una sana competencia.	El personal puede llegar a su límite de incompetencia.
Es más económico.	Provoca rotación.
Es más rápido.	

Fuente: Elaboración propia mediante el análisis del proceso de selección del Talento Humano en la organización investigada.

Reclutamiento externo: Implica ocupar la vacante con personal que no ha trabajado en ningún momento en la empresa.. La ejecución de esta fase involucra el uso de una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento: Archivo conformado por candidatos/as que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos; candidatos/as referidos/as por trabajadores/as de la misma empresa; carteles en la puerta de la empresa; contactos/as con asociaciones gremiales; contactos con universidades,

intercambio con otras empresas; anuncios en diarios o revistas; soporte de agencias de reclutamiento externo; avisos en la puerta de la empresa, entre otros.

Tabla 2. Ventajas y desventajas del método de reclutamiento externo.

Ventajas.	Desventajas.
Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de talento humano efectuadas por otras empresas.	Afecta a la política salarial de la empresa cuando hay desequilibrios en la oferta y la demanda de talento humano.
Renueva y enriquece el talento humano en la empresa.	Requiere de más tiempo que el reclutamiento interno.
Enriquece a la empresa con ideas nuevas y experiencia.	Es más costoso y exige gastos inmediatos.
Genera sana competencia inter-organizacional.	

Fuente: Elaboración propia mediante el análisis del Proceso de Selección del Talento Humano en la organización investigada.

Es importante acotar que, en todo el proceso de selección, es el perfil del puesto el que toma un papel relevante, pues teóricamente es aquel que resume todo lo que debe ser, saber y realizar un colaborador en un cargo específico y por ende punto fundamental para determinar con exactitud lo que busca la organización, no tenerlo claro es análogo a buscar en la obscuridad.

4.3 Metodología.

La investigación se desarrolla durante los meses de mayo y junio del 2016, con el objetivo de conocer el funcionamiento del proceso de selección que aplica la empresa de construcción analizada.

Como se mencionó con anterioridad, la modalidad de investigación es cuantitativa - no experimental, de carácter descriptivo y transversal, pues

diagnostica la realidad de los procesos de reclutamiento que maneja la organización.

En cuanto a los métodos de investigación utilizados, tenemos:

- **Inductivo.** En el sentido que “Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (Bernal, 2010, pág. 60). Ello se ratifica en la investigación, debido a que el análisis tiene como soporte la información obtenida de la encuesta a los empleados de la empresa objeto de estudio, para describir cada fase del proceso de selección de talento humano en la compañía, y en base al análisis de esa información determinar si estas se ajustan a las necesidades que tiene la empresa descrita anteriormente. Adicionalmente este método es utilizado en la construcción de una propuesta, derivada de un análisis FODA, levantado en virtud de lo encontrado en la investigación.
- **Deductivo.** “Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Bernal, 2010, pág. 60). Lo expuesto por el autor se aplica en la investigación porque sobre la base de los conceptos y principios explicados en el marco teórico se analiza si existe o no, una adecuada selección de talento humano en la empresa objeto de estudio.

Universo y muestra.

El método de muestreo fue no probabilístico - por conveniencia, y se aplicó a todos los colaboradores de la empresa de construcción. En la actualidad en la empresa laboran diez colaboradores bajo rol (tanto del área administrativa, como obreros), por lo tanto, la población queda determinada por la totalidad del personal.

Las unidades de análisis están definidas como hombres y mujeres que trabajen en la compañía, la población está delimitada con las siguientes especificaciones: ser empleado y constar en el último rol de pagos de la empresa.

Técnicas e Instrumentos de Investigación.

Entre las técnicas e instrumentos utilizados tenemos: encuesta y la observación directa.

El propósito de la encuesta es obtener información de los empleados de la compañía por medio de un cuestionario donde se recibe información de cómo funciona el proceso de selección de talento humano en la organización. Las instalaciones de la empresa se convierten en el escenario ideal para aplicar la misma.

En líneas generales el cuestionario, contempla indagar en aspectos como: características generales del encuestado; identificación de estructura jerárquica organizacional; procesos de selección en la organización, prácticas habituales de contratación y procesos de inducción al personal. La estructura del cuestionario, de acuerdo al tipo de información que busca obtener, se presenta a continuación:

Tabla 3. Cuestionario por bloques de información analizada.

CUESTIONARIO	BLOQUES DE INFORMACIÓN ANALIZADA
Género	Características generales de la población estudiada
Estado Civil	
Edad	
Nivel de instrucción	
¿Considera que la empresa tiene una estructura jerárquica definida y conocida por todos?	

¿Identifica con claridad a quien debe reportar sus labores (conoce con claridad quien es su jefe inmediato)?	Identificación de estructura jerárquica
Tiene poder de decisión en los procesos de selección de personal?	Poder de decisión en la contratación
¿Cuáles son los motivos por los que normalmente deciden incorporar nuevos colaboradores en su empresa?	Motivos de contratación
¿Cuándo se incorporó a su cargo fue a través de reclutamiento interno o externo?	Medios utilizados para captar talento humano
¿Cómo se enteró que en esta empresa estaba vacante el puesto que ocupa?	
¿Cuándo se presentó a solicitar trabajo en esta empresa, llenó usted una solicitud de empleo?	Solicitudes de empleo
¿Conoce usted si la empresa verificó la información proporcionada en su solicitud de empleo?	
¿Quién le proporcionó la información a la empresa cuando se verificó las referencias?	
Recuerda a cuantas entrevistas fue durante su proceso de selección	Entrevistas
¿Qué tipo de preguntas respondió en su segunda entrevista?	
¿Qué clase de preguntas respondió usted en su última entrevista antes de ser contratado?	
¿Qué información recibió usted por parte de la empresa en su última entrevista antes de ser contratado?	
¿Se presentó usted a una evaluación Psicológica durante el proceso de entrevistas antes de ser contratado?	Evaluación psicológica:
.- ¿Se presentó usted a una evaluación médica antes de ser contratado?	Estudios médicos
¿Qué variedad de estudios médicos le realizaron para evaluar su estado de salud?	Inducción de personal
¿Recibió un curso de inducción en donde le indicaron a qué se dedica la empresa, los lineamientos legales generales y las funciones a su cargo?	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Proceso de Selección del Talento Humano en la organización investigada

La observación directa, también ha sido aplicada como instrumento de investigación; la misma, ha permitido obtener información relevante del entorno y su uso ha viabilizado la construcción y registro de: fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, relacionados con los procesos de selección.

4.4 Análisis de resultados.

➤ Características generales de la población objeto de estudio.

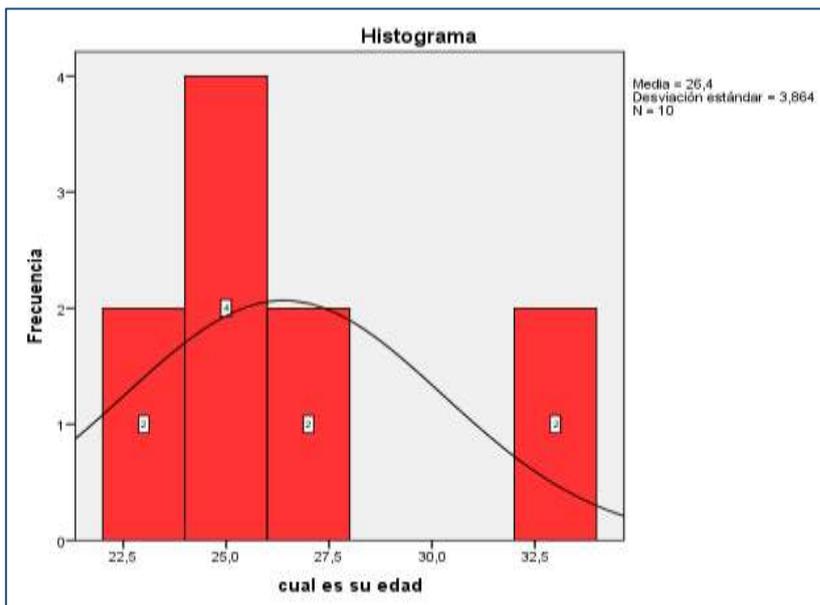


Gráfico 1. Edad de los empleados.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados evidencian que la empresa cuenta con una plantilla de empleados jóvenes, con una edad promedio de 26 años, el 50% de los cuales tiene menos de 25 años. El empleado de mayor edad tiene 33 años y el más joven tiene 22 años.

GESTIÓN DE EMPRENDEDORES EN EL ECUADOR.

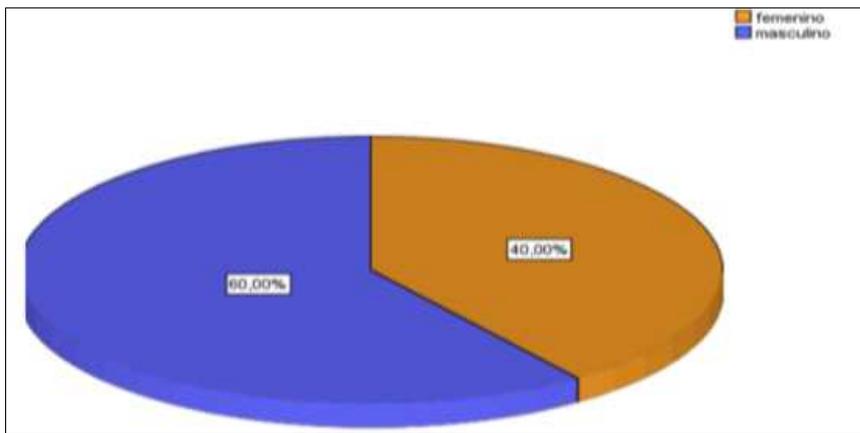


Gráfico 2. Género de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Existe una hegemonía de los hombres (60%) sobre las mujeres (40%), pues cada tres de cinco, son hombres. En cuanto al estado civil, no existe mucha diferencia entre los porcentajes de personas solteros (40%) y casados (60%).

Entre los empleados de la empresa predominan los que tienen educación secundaria (50 %); sin embargo, el 30% de los colaboradores tienen título universitario de tercero y 20% de cuarto nivel, tal como se puede apreciar en el gráfico 3.

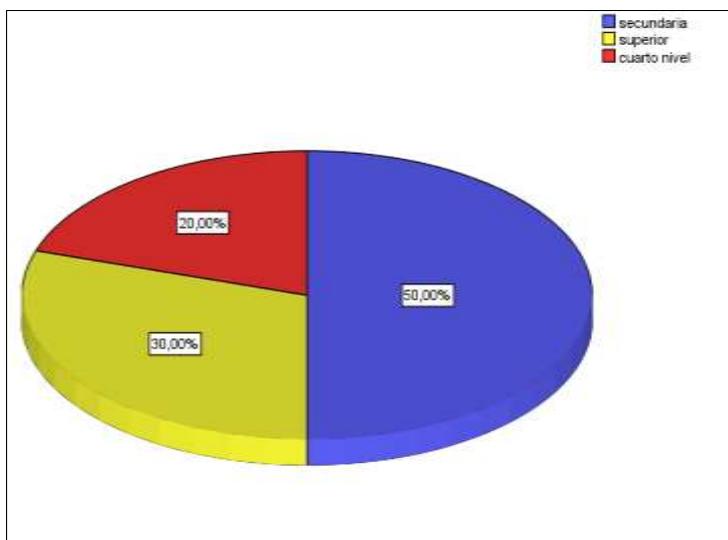


Gráfico 3. Nivel de instrucción.

Fuente: Elaboración propia.

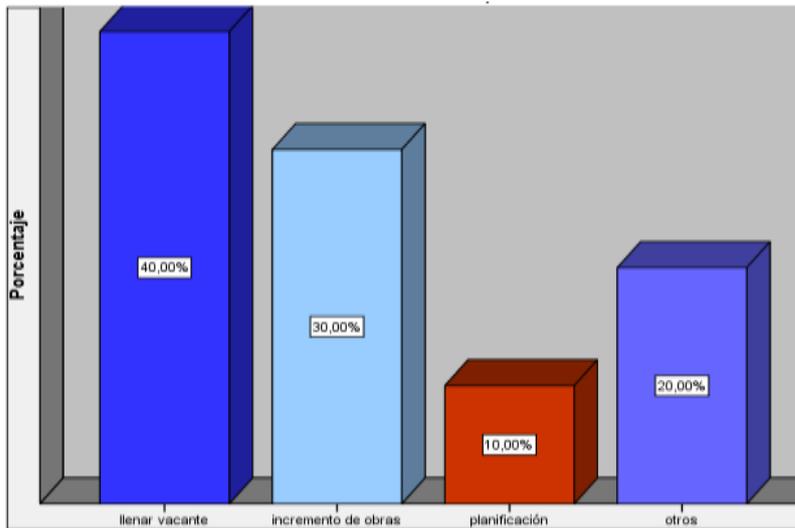


Gráfico 4. Origen de contrataciones.

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Motivos de contratación:**

Los resultados de la investigación revelan que la contratación de talento humano en la empresa, no se debe a una planificación estratégica primordialmente, pues tan solo el 10% de la contratación nace de la misma. Más, el 90% de las contrataciones obedecen a vacantes emergentes, incremento de obras y otros.

➤ **Identificación de estructura jerárquica:**

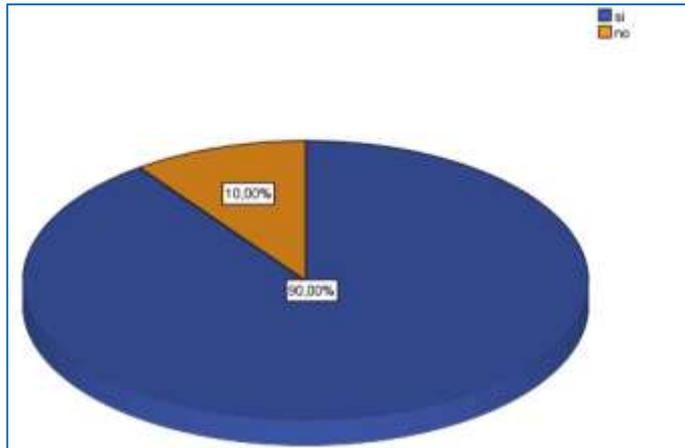
El 90% de los colaboradores de la organización conocen la estructura jerárquica de la empresa e identifican con claridad la línea de mando inmediata.

➤ **Poder de decisión en la contratación:**

De total de la población, son dos directivos quienes tienen poder de decisión durante el proceso de selección de talento humano.

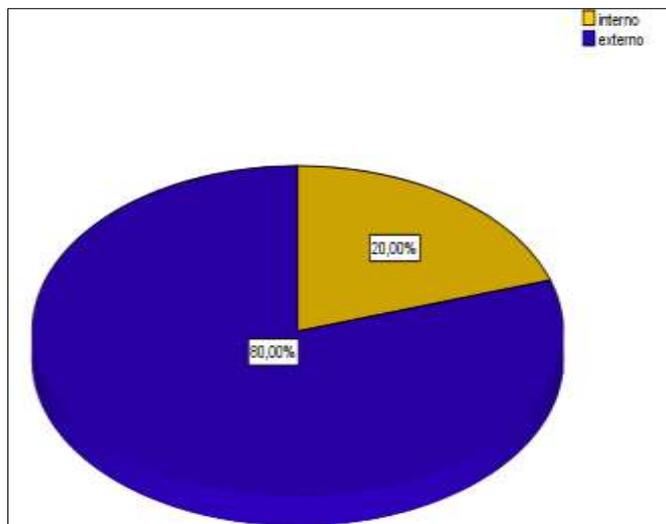
➤ **Medios utilizados para captar talento humano:**

Gráfico No. 5. TIPO DE RECLUTAMIENTO



Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

Gráfico No. 6. CANAL DE RECLUTAMIENTO



Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

Los gráficos 5 y 6 revelan que el 80% de los recursos son captados por reclutamiento externo, siendo el canal predominante la prensa con un 40%, internet 20% y otros medios 20%. El reclutamiento interno es usado en un 20%

➤ **Solicitudes de empleo:**

Casi el total de los empleados (90%) llenó una solicitud de empleo cuando se postuló a la vacante, lo cual es fácilmente apreciable en el gráfico 7. Ello

demuestra que este formalismo, en su mayoría sí se cumple durante el proceso de selección de talento humano. Así también, el 40% de los encuestados tiene la certeza que la información proporcionada en su solicitud de empleo fue verificada.

Del mismo modo, en cuanto a la verificación de referencias, los resultados demuestran que un 40% de la verificación de referencias se las realiza con el jefe anterior, un 20% con altos directivos y un 10% con los ex compañeros, tal como se aprecia en el gráfico a continuación

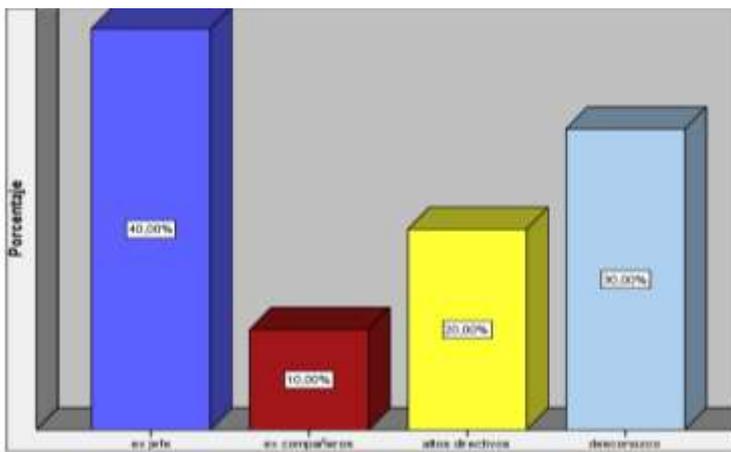


Gráfico No. 8. VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS
Fuente: Encuesta aplicada en la investigación
Elaboración: La Autora

➤ Entrevistas:

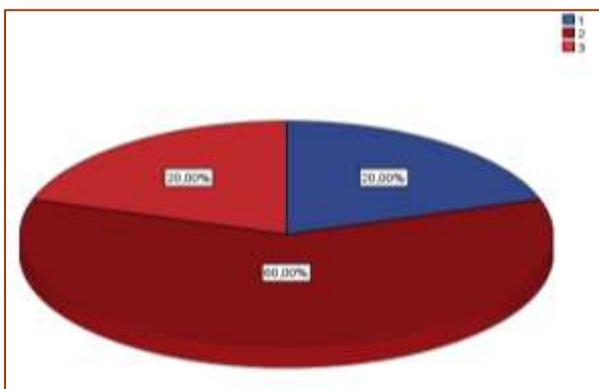


Gráfico No. 9. ENTREVISTAS ANTES DE SER CONTRATADO
Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

Todos los empleados fueron entrevistados antes de ser contratados por lo menos una vez; más de la mitad (60%) tuvo dos entrevistas y el 20% fue entrevistado tres veces.

Se pudo observar que las preguntas abordadas durante las entrevistas (en particular la segunda entrevista), si bien correspondían a diferentes tópicos, una constante era ser consultados sobre: trabajos anteriores y estudios y aspiraciones.

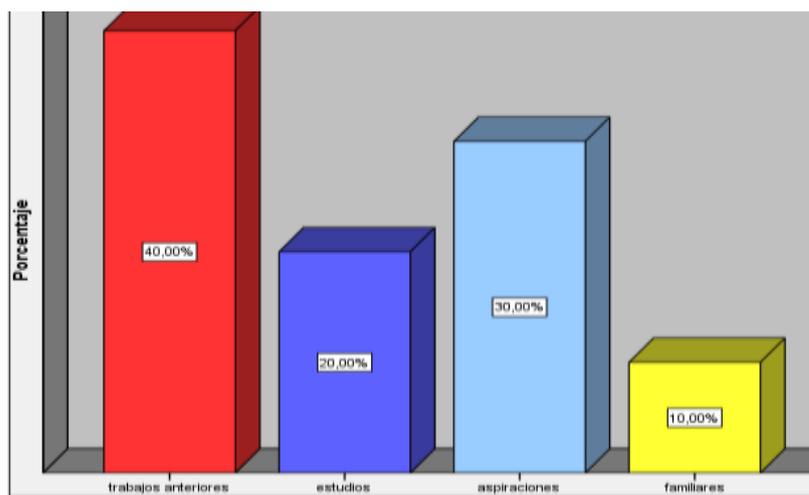


Gráfico No. 10. PREGUNTAS SEGUNDA ENTREVISTA

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

Mientras que, en la tercera entrevista, las interrogantes abordadas responden a temas como: la imagen que perciben sobre la empresa, y el porqué de su interés en pertenecer a esa institución.

Una última instancia en el tema, denominado entrevista de contratación o cierre, de acuerdo a los datos obtenidos, es utilizada para dar a conocer información como: inicio de labores (40%), sueldo (30%) y uso y entrega de uniformes 10%), principalmente.

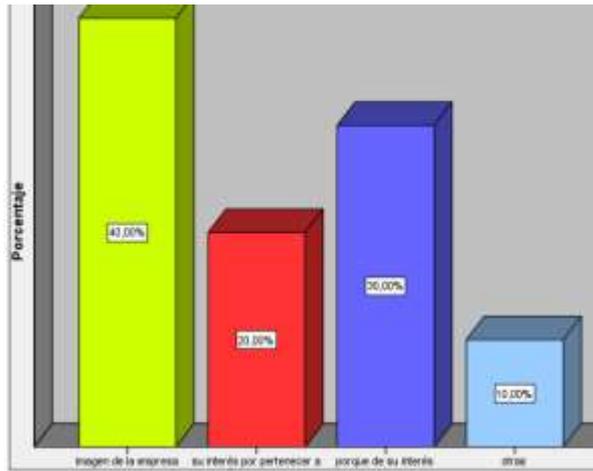


Gráfico No. 11. PREGUNTAS TERCERA ENTREVISTA

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

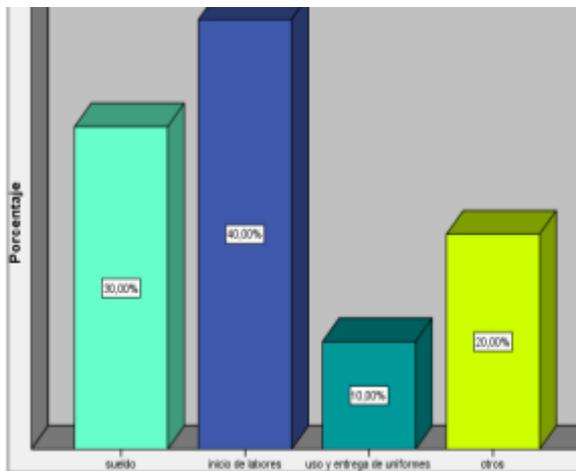


Gráfico No. 12. ENTREVISTA DE CIERRE

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

➤ **Evaluación psicológica:**

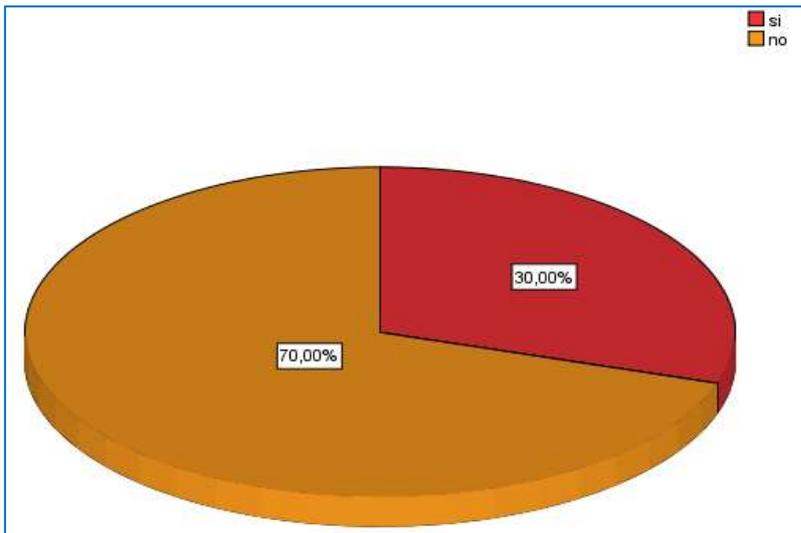


Gráfico No. 13. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA ASOCIADA A LA CONTRATACIÓN

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

La mayoría de los empleados de la empresa (70%), no tuvieron una evaluación psicológica al ser contratados.

➤ **Estudios médicos:**

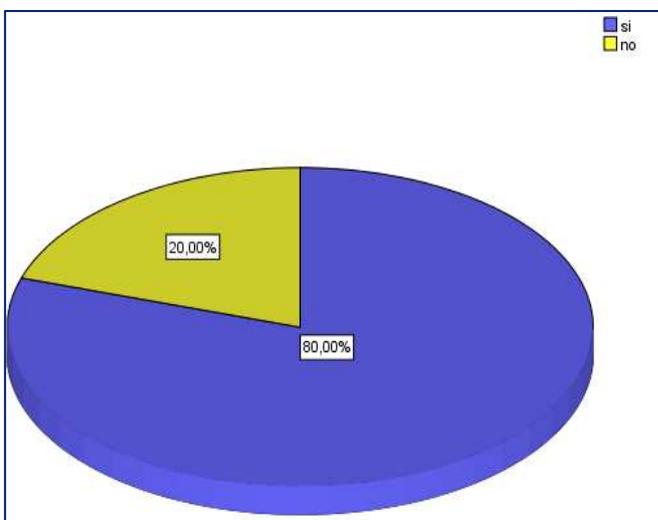


Gráfico No. 14. VALORACIÓN MÉDICA ANTES DE LA CONTRATACIÓN

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

Elaboración: La Autora

La investigación demuestra que la empresa realiza distintas pruebas relacionados a una valoración médica, el 80% de sus colaboradores nuevos se presentaron a evaluaciones de este tipo antes de la contratación.

Las pruebas más utilizadas fueron: el análisis de laboratorio (50%), la valoración física y rayos X, con un porcentaje de 20% cada uno.

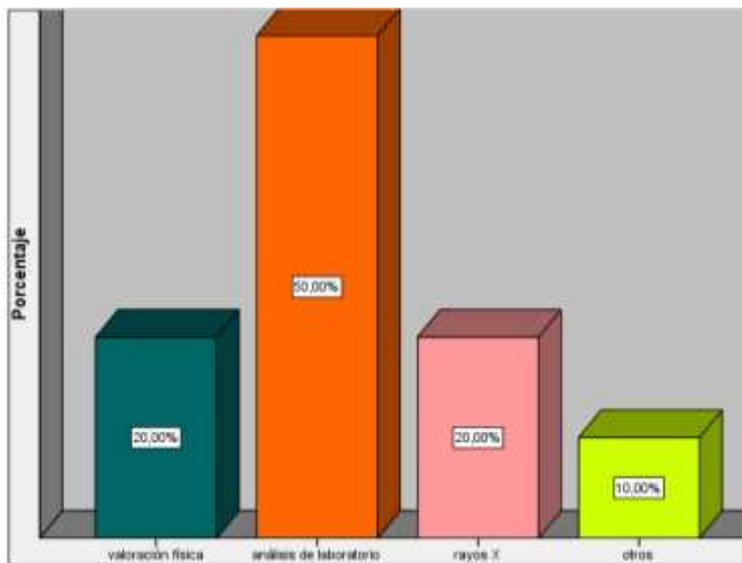


Gráfico No. 15. EVALUACIONES MÉDICAS REALIZADAS
Fuente: Encuesta aplicada en la investigación
Elaboración: La Autora

➤ Inducción de personal:

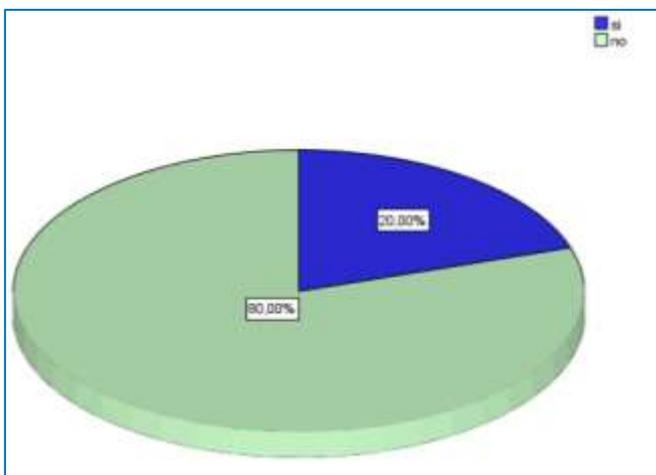


Gráfico No. 16. PROCESO DE INDUCCIÓN
Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

El 80%, de los colaboradores de la empresa, manifiestan no haber recibido un curso o charla de inducción formal, antes de su ingreso a la organización. Lo cual sin duda compromete el grado de conocimiento y pertenencia de los nuevos integrantes a su entorno organizacional.

- **Observación del entorno:** Las apreciaciones sobre el contexto organizacional en relación al tema de estudio, se condensan a continuación

Tabla No. 4
Análisis FODA

Fortalezas:	Oportunidades:
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia profesional • Formación académica del Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia entre el personal de la empresa • Implementación de un nuevo proceso de selección de talento humano
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano joven y motivado hacia la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de las políticas de contratación de talento humano
Debilidades:	Amenazas:
<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación del personal • Limitadas oportunidades de crecimiento del personal en la empresa. • No están definidas las funciones de acuerdo a la capacidad académica del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictividad laboral • Inestabilidad política que merme la demanda del mercado en el área de construcción. • Nuevas regulaciones en el área de la construcción

Fuente: Elaboración propia mediante el análisis del proceso de selección del talento humano en la empresa objeto de estudio.

4.5 PROPUESTA

Fruto de la investigación ejecutada, a continuación, se detalla un instrumento de apoyo para mejorar el proceso de selección de talento humano, considerando las realidades identificadas en la empresa objeto de estudio.

Considerando lo mencionado en la tabla No.4, se plantean las siguientes estrategias con el fin de mejorar el diseño y ejecución de los procesos de selección de la empresa:

- Desarrollar una planificación estratégica del talento humano, que involucre el análisis de las necesidades, considerando los cambios en el ambiente interno de la empresa. Con esta acción se busca ajustar la oferta de talento humano disponible dentro de la empresa, según las vacantes o puestos que se advierten en el corto y largo plazo.

Para desarrollar esta estrategia, será necesario seguir cuatro fases que se bosquejan a continuación:

1. Identificar la misión y los objetivos de la empresa.
 2. Conocer con precisión la estructura y las funciones de la empresa.
 3. Establecer una política y proceso de selección de la empresa, así como el modelo de planeación que más se ajuste a las necesidades organizacionales.
 4. Definir los perfiles de los puestos.
- Fortalecer la fase de reclutamiento interno, de modo que las vacantes sean cubiertas por personal que labora en la empresa. Con ello se busca:
 - a) Mantener motivados a los actuales empleados, de forma que sientan que sus capacidades son valoradas en la institución y son parte importante del crecimiento de la misma.
 - b) Optimizar los recursos, evitando gastos innecesarios (como publicación en prensa) cuando sea

pertinente una contratación interna. c) Disminuir el tiempo y costo del curso de inducción; d) Motivar a los empleados actuales para que desarrollen más y mejores capacidades. e) Fomentar una sana competencia entre empleados. Teniendo en cuenta que las oportunidades suelen ser dadas a quienes se las merecen y demuestren las mejores condiciones

Los pasos sugeridos para iniciar la búsqueda de candidatos a través del reclutamiento interno son:

1. Identificar la pertinencia de realizar la contratación interna en ciertos cargos.
2. Colocar un aviso de las vacantes de empleo en tableros y boletines de la empresa.
3. Analizar a los empleados que tienen las capacidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
4. Considerar evaluaciones de desempeño y el seguimiento de los resultados, cuando el puesto así lo requiera, y finalmente
5. Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento que permitan mejorar las habilidades del personal y aseguren la continuidad del capital intelectual de la organización

Se estima que, aplicando la propuesta abordadas en los párrafos anteriores, los procesos de selección desarrollados dentro de la organización investigada, pueden mejorar significativamente y tener un impacto positivo en la organización en general.

CONCLUSIONES

La investigación aplicada, dejó en evidencia que la empresa no cuenta con una planificación del empleo y ello genera un impacto negativo en la organización. Los motivos por los que se incorpora nuevo talento humano a la misma, surgen

de la necesidad apremiante de las vacantes, a raíz de los incrementos en los contratos para nuevas obras. Consecuentemente, la creación de puestos de trabajo, tampoco está en función de una planificación estratégica.

Para los procesos de reclutamiento, la empresa utiliza primordialmente el reclutamiento externo, el cual, si bien tiene sus ventajas, al sumar talentos nuevos a la organización, podría también generar problemas de clima laboral y ello, ser determinante en la imagen institucional. Algo que definitivamente contribuye al demérito del clima laboral son los procesos insuficientes de inducción de personal, en donde se pierde la oportunidad de crear un nexo perdurable en el tiempo con el colaborador.

Como es habitual, la técnica más utilizada para el reclutamiento externo es la publicación de anuncios a través de la prensa, casi la totalidad de los empleados que laboran actualmente, fueron captados por este medio y si bien utilizar esta técnica no es inadecuado, sí puede estar representando un esfuerzo innecesario y medianamente productivo; pues, al no haber verificado con anterioridad la pertinencia de estas publicaciones en función del segmento de mercado de candidatos al que se desea llegar, las probabilidades de que el anuncio esté siendo leído por personas fuera del perfil, es de medio a alto.

Adicionalmente, el porcentaje elevado de reclutamiento externo que se está dando en la organización, ha generado conflictos entre empleados y directivos; dado que, provoca en los colaboradores falta de motivación para mejorar sus capacidades, pues no ven una oportunidad de crecimiento profesional.

Finalmente, el análisis realizado tanto en observación directa, como en aplicación de encuestas ha permitido la formulación de una propuesta, la cual se

recomienda considerar con el fin de mejorar la situación tanto en la organización como en aquellas pudieran verse en situaciones similares.

REFERENCIAS

- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Tercera edición. ISBN: 978-958-699-128-5. Bogotá: Pearson Educación, Colombia.
- Bohlander, G., Snell, S., y Sherman. (2004). Administración de Recursos Humanos. Décimo segunda edición. ISBN: 9789706861085. Madrid: Editorial Thomson.
- Chiavenato, I. (2012). Administración de Recursos Humanos. Octava edición. ISBN 970-10-6104-7. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Décimo primera edición. ISBN: 978-607-442-285-6. México: Pearson Educación.
- Dieterich, H. (2013). Nueva Guía para la investigación científica. Tercera reimpresión. ISBN: 978-607-7521-09-9. México, D.F.: Grupo editor Orfilia Valentini, S.A. de C.V.
- Filion, L. J., Cisneros Martínez, L. F., y Mejía Morelos, J. H. (2011). Administración de PYMES. Emprender, Dirigir y Desarrollar empresas ISBN: 978-607-32-0678-5. Mexico: Pearson Educación. México C.V.
- Hernández Sampiere, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición ISBN 970-10-5753-8. Mexico. D.F.: Mc Graw Hill.
- López Chanez, F. J., Casique Guerrero, A., y Ferrer Guerra, J. (2011). La Administración de Recursos Humanos en las Pyme. Primera edición. ISBN: 978-607-32-0999 -1 . Mexico D.F.: Pearson Educación S.A.de C.V.

- Mateu Céspedes, J. (2016). La dirección de personas en la empresa de transporte aereo . Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Ruiz Otero, E., Gago García, M. L., García Leal, C., y López Barra, S. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. Primera edición. ISBN: 978-84-481-8541-1. Madrid: McGraw-Hill/ interamericana de España.S.L.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., y Elbert, R. (2005). Manual de Metodología. Construcción del marco teórico, Formulación de los objetivos y elección de la metodología. Buenos Aires : Clacso Libros.
- Tejedo, J., e Iglesias, M. (2012). Operaciones Administrativas de Recursos Humanos. ISBN 9788415656296. Madrid: MacMillan. Profesional.