

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA
EN DIRECCIÓN DE PERSONAS**



**Propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento,
selección y vinculación del talento humano en la empresa
Consortio PBO de la ciudad de Machala- Ecuador 2022**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Dirección de Personas

Autores:
Bach. Flores Coello, Nury Johanna

Docente Guía:
MBA. Acevedo Velazco, Christopher George

TACNA – PERÚ

2023

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

INDICE

INDICE	3
INDICE DE TABLAS.....	6
INDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	12
1.1. Título del tema.....	12
1.2. Planteamiento del problema.....	12
1.3. Objetivos de la investigación	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4. Metodología.....	14
1.4.1. Tipo y diseño de la investigación	15
1.4.2. Técnicas e instrumentos	15
1.4.3. Población y muestra	16
1.5. Justificaciones de la investigación.....	16
1.5.1. Justificación teórica.....	16
1.5.2. Justificación metodológica	16
1.5.3. Justificación practica.....	17
1.6. Principales definiciones	17
1.6.1. Reclutamiento.....	17

1.6.2. Proceso de selección.....	18
1.6.3. Procedimiento.....	18
1.6.4. Exámenes de conocimiento.....	18
1.6.5. Entrevista.....	18
1.6.6. Selección de personal.....	18
1.7. Alcances y limitaciones	19
1.7.1. Alcances	19
1.7.2. Limitaciones.....	19
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1. Conceptualización de las variables	20
2.1.1. Reclutamiento.....	20
2.1.2. Selección	28
2.2. Importancia de la variable de estudio.....	35
2.3. Análisis comparativo de las bases teóricas	37
2.4. Análisis crítico de las bases teóricas.....	39
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL	40
3.1. Reseña histórica.....	40
3.2. Filosofía organización.....	41
3.2.1. Misión	41
3.2.2. Visión	41
3.2.3. Valores.....	41
3.2.4. Políticas	42

3.3. Diseño organizacional	43
3.4. Productos y/ o servicios.....	44
3.5. Diagnostico organizacional.....	48
3.5.1. Matriz FODA	48
3.5.2. Análisis y diagnóstico de la matriz FODA	48
CAPITULO IV RESULTADOS	50
4.1. Diagnóstico al procesos de reclutamiento, selección y vinculación de talento humano	50
4.1.1. Situación actual del proceso de reclutamiento, selección y vinculación	50
4.1.2. Recopilación de datos diagrama de Ishikawa	51
4.1.3. Presentación de resultados	54
4.2. Propuesta de mejora a los procesos de reclutamiento, selección y vinculación de talento humano	70
4.2.1. Mejora mediante soluciones organizacionales.....	70
4.3. Mecanismos de control a las soluciones implementas en los procesos de reclutamiento, selección y vinculación de talento humano.....	81
4.4. Implementación e inversión económica de la propuesta de mejora	87
CAPITULO V SUGERENCIAS	89
CONCLUSIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS.....	99
Formato de la encuesta aplicada	99

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conceptualización de reclutamiento	37
Tabla 2 Conceptualización de selección	38
Tabla 3 Matriz FODA.....	48
Tabla 4 Competencias organizacionales.....	54
Tabla 5 Proceso enfocado en las necesidades	55
Tabla 6 Paralización afecta los profesos	56
Tabla 7 Cumplimiento de perfiles profesionales.....	57
Tabla 8 Quejas por rendimiento laboral.....	58
Tabla 9 Involucramiento de jefes de área.....	59
Tabla 10 Pruebas prácticas	60
Tabla 11 Evaluaciones y entrevistas practicas.....	61
Tabla 12 Pérdidas económicas	62
Tabla 13 Margen de desvinculación laboral	63
Tabla 14 Clima laboral.....	64
Tabla 15 Participación de áreas	65
Tabla 16 Implementación de pruebas practicas	66
Tabla 17 Plan de calidad	67
Tabla 18 Compromiso de productividad	68
Tabla 19 Soluciones propuesta de mejora	70
Tabla 20 Seguimiento y control	81
Tabla 21 Implementación e inversión económica de la propuesta de mejora	87

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pasos para el proceso de reclutamiento	21
Figura 2 Proceso de selección de Werther.....	22
Figura 3 Reclutamiento de personal.....	23
Figura 4 Fases de la selección de personal	33
Figura 5 Etapas del proceso de selección.....	35
Figura 6 Consorcio PBO.....	40
Figura 7 Organigrama del consorcio	43
Figura 8 Pilotes.....	44
Figura 9 Micropilote	45
Figura 10 Muro de pantalla.....	45
Figura 11 Recalce de cimentaciones.....	46
Figura 12 Proceso jet grouting.....	47
Figura 13 Espina de pez Ishikawa.....	51
Figura 14 Competencias organizacionales.....	54
Figura 15 Proceso enfocado en las necesidades	55
Figura 16 Paralización afecta los profesos.....	56
Figura 17 Cumplimiento de perfiles profesionales.....	57
Figura 18 Quejas por rendimiento laboral	58
Figura 19 Involucramiento de jefes de área.....	59
Figura 20 Pruebas prácticas.....	60
Figura 21 Evaluaciones y entrevistas practicas.....	61
Figura 22 Pérdidas económicas	62
Figura 23 Margen de desvinculación laboral	63
Figura 24 Clima laboral	64

Figura 25 Participación de áreas 65

Figura 26 Implementación de pruebas practicas 66

Figura 27 Plan de calidad 67

Figura 28 Compromiso de productividad 68

RESUMEN

La gestión de los recursos humanos es una actividad general, es decir, aplicable en todos los ámbitos y su objetivo es conseguir para la organización los mejores resultados utilizando los recursos humanos disponibles, La investigación se realizó bajo un enfoque mixto que permitió realizar encuestas para percibir el comportamiento de las personas objeto de estudio. el enfoque cuantitativo permitió analizar la información recopilada mediante datos numéricos, se usó un diseño no experimental pues no se tratan las variables, de tipo descriptivo. Para la recolección de información se utilizó un cuestionario tipo Likert compuesta por 10 preguntas cerradas, la cual permitió determinar la inconformidad con los procesos de selección ejecutados por el área de talento humano. Por lo tanto, este es un factor importante para el éxito organizacional que hoy en día se convierte en un requisito necesario para las empresas para que éstas puedan concretar con eficacia en el desarrollo y evolución de sus departamentos y realizar las actividades diarias de manera eficiente. por lo que la gestión del talento en la organización consta de reclutamiento y selección de personal, implementación de técnicas para atraer personas capacitadas a la organización, construcción de modelos de selección y clasificación de los candidatos seleccionados cuyos resultados servirán de base para el proceso de toma de decisiones sobre personas para las vacantes.

Palabras clave: Gestión de los recursos humanos, reclutamiento, selección de personal, eficacia, desarrollo y evolución de procesos de reclutamiento y selección.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones existen elementos que ayudan a cumplir los objetivos organizacionales siendo estos factores financieros, tecnológicos y humanos, al mismo tiempo deben encontrarse alineados para lograr el beneficio y éxito de la organización. Pero evidentemente se debe considerar el recurso humano y cuál es el papel que tiene, es decir los conocimientos, destrezas y habilidades que poseen. Por lo tanto, es sumamente importante en la organización contar con un sistema de recursos humano que garantice todo el proceso de selección y reclutamiento.

En el trabajo de investigación se plantea ejecutar un plan de mejora al proceso de reclutamiento, selección y vinculación, las cuales son etapas decisivas en la administración de recursos humanos. El plan de mejora se fundamenta en las competencias que constituyen el componente generador de comportamientos de tal manera influye en la competitividad de la organización.

El presente plan de mejora se encuentra estructurado por cinco capítulos, conformados de la siguiente manera.

Capítulo I, "Antecedentes de estudio", donde se realiza la conceptualización del planteamiento del problema, así mismo se establecen los objetivos tanto general como específicos para luego plantear la metodología que se utilizara para el cumplimiento de estos, la conceptualización de un pequeño glosario de términos sobre las variables de estudio, se presentan la justificación de este proyecto investigativo.

Capítulo II, “Marco Teórico”, se describen las bases teóricas de las variables de estudio que sustenta el trabajo realizado, luego se describe cuál es la importancia de las variables de estudio para luego establecer el cuadro del análisis comparativo de las variables, cerrando con el análisis crítico.

Capítulo III, “Marco Referencial”, donde se menciona todo lo referente a la empresa objeto de estudio iniciando desde su creación con la reseña histórica, para continuar con la filosofía organizacional, diseño organizacional dentro de este tenemos el organigrama institucional, los servicios que entrega el consorcio finalmente el diagnóstico organizacional mediante la matriz FODA.

Capítulo IV “Resultados” en esta capítulo se da cumplimiento a los objetivos específicos planteados en el capítulo I para lo cual se inicia con el diagnóstico, diseño, mecanismos de control de la propuesta.

Finalmente, se presenta el capítulo V donde se determinan las conclusiones y sugerencias que se derivan del trabajo de investigación, para culminar se presenta la bibliografía utilizada acompañado de varios anexos de suma importancia y aporte para el desarrollo del trabajo.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. Título del tema

Propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento, selección y vinculación del talento humano en la empresa Consorcio PBO de la ciudad de Machala- Ecuador 2022.

1.2. Planteamiento del problema

Consorcio PBO es una empresa Multinacional con sede en Francia y Colombia cuyo giro del negocio es dedicarse a la construcción de obra civil. En Ecuador inicia sus operaciones al obtener un contrato con Puerto Yilport el 25 de abril del año 2020 para la expansión del Puerto marítimo en la ciudad de Machala.

Este proyecto de expansión tenía prevista su culminación en un máximo de 2 años desde su inicio. No obstante, con la pandemia de la COVID-19 que ataco a la población a nivel mundial la obra sufrió retrasos por diversas causas como paralización de mano de obra y postergación en la entrega de materiales. Como consecuencia de estos factores ajenos que se presentaron en la obra se estima que el proyecto finalizara en septiembre 2024.

Desde que Consorcio PBO dio apertura a sus operaciones se contrató mano de obra local y personal extranjero manteniendo en la actualidad una nómina de 700 trabajadores. En los procesos de selección se ha identificado que existe falencia, los candidatos que se vinculan no cumplen con el perfil y los jefes inmediatos presentan quejas constantes contra el área de talento humano y como resultado solicitan la desvinculación de dichos trabajadores. Consorcio PBO es una empresa que invierte

antes del ingreso del trabajador en exámenes Pre Ocupacionales cuyo costo oscilan entre \$350 dólares americanos y la dotación (uniformes y equipos EPP) valorados en \$500 dólares. Esta inversión que realiza la empresa se convierte en perdida cuando el trabajador se lo mantiene poco tiempo en el cargo debido a un mal proceso de selección de personal.

Solentach Bachy Colombia es uno de los accionistas minoritarios en Consorcio PBO, y sigue muy de cerca que se realicen actividades relacionadas al salario emocional de los trabajadores y que estos se sientan contentos de representar a la empresa. Dentro de los indicadores de rotación en el primer semestre del año se ha evidenciado un porcentaje del 40% de trabajadores desvinculados en su periodo de prueba, es decir antes de los 90 días de haber ingresado a la empresa. Para identificar la problemática dentro de este indicador se realiza una encuesta con los jefes inmediatos de las áreas requirentes de personal, lo que nos permite tener herramientas sobre los motivos de las evaluaciones con bajo desempeño a trabajadores en su periodo de prueba.

No mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal seguirá generando grandes errores a la empresa, conllevando a pérdidas de tiempo, recursos, imagen, clima laboral entre otras, de ahí que equivocarse en la selección del personal genera en diferentes niveles perdidas. No es desconocido la existencia de factores negativos para la empresa en un por eso de selección mal llevado pues reduce el nivel de confianza entre los trabajadores, productividad, costos administrativos referentes al costo de selección y contratación derivándose en los despidos.

Dentro de los cambios que se proponen incluir, está la participación de los responsables de área quienes serán encargados de la última entrevista a la terna de los postulantes y que sean los responsables de la decisión final sobre el postulante que se vincula a la empresa.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta mejora a los procesos de reclutamiento, selección y vinculación de talento humano de la empresa Consorcio PBO.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar las falencias que se han presentado en los procesos de reclutamiento, selección y vinculación de talento humano en la empresa Consorcio PBO.
- Identificar las soluciones organizacionales en la implementación de la propuesta mejora a los procesos de reclutamiento, selección y vinculación de talento humano en la empresa Consorcio PBO.
- Determinar mecanismos de control a las soluciones implementadas en los procesos de reclutamiento, selección y vinculación de talento humano en la empresa Consorcio PBO.

1.4. Metodología

La metodología que utilizaremos en esta propuesta mejora se fundamenta en una investigación descriptiva. Según (Sampieri et al., 2014) señalan que “los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

1.4.1. Tipo y diseño de la investigación

La investigación se realizará bajo un enfoque cualitativo que permitirá realizar encuestas para comprender el comportamiento de las personas objeto de estudio. Mientras que el enfoque cuantitativo v permite analizar la información recopilad mediante datos numéricos. (Bernal, 2010)

El diseño de investigación que se usará es no experimental pues no se manipulan las variables, de tipo descriptivo “es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera” (Shuttleworth, 2022).

1.4.2. Técnicas e instrumentos

1.4.2.1. Técnica

1.4.2.1.1. Encuesta

Según los autores (Anguita et al., 2003) “es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz” (p. 527). La encuesta va dirigida hacia los jefes de las áreas requerentes en el proceso de selección de personal.

1.4.2.2. Instrumento

1.4.2.2.1. Cuestionario

Para la recolección de información se utilizaremos un cuestionario tipo Likert compuesta por 10 preguntas cerradas, la cual nos permitirá determinar la inconformidad con los procesos de selección ejecutados por el área de talento humano y a su vez incorporar correctivos con seguimientos mensuales acompañados de seguimiento a los indicadores de rotación.

1.4.3. Población y muestra

La población ve estar conformada por los trabajadores del consorcio PBO, esta es de tipo finita pues cuenta una nómina de 700 trabajadores pues la empresa es una empresa multinacional. Por lo tanto, se va a aplicar un muestro no probabilístico por conveniencia seleccionando al área de recursos conformada por 10 trabajadores, cabe señalar que no se aplicara la fórmula de muestreo.

1.5. Justificaciones de la investigación

1.5.1. Justificación teórica

Para los autores (Sampieri et al., 2014), mencionan que “una investigación se justifica teóricamente cuando se detecta un vacío en un campo científico y la conducción del estudio permitirá llenarlo total o parcialmente”. A través de la justificación teórica se pretende reducir brechas de conocimiento dentro de los procesos y están ocasionando quejas por partes de las áreas, al no vincular candidatos idóneos. Para tomar correctivos sobre los cambios que se harán en los procesos de selección utilizaremos fuentes de varios autores que nos permitirá fundamentar nuestra propuesta.

1.5.2. Justificación metodológica

Este trabajo se centra en la aplicación de métodos de investigación con los cuales fundamentaremos las causales que intervienen en los inadecuados procesos de selección en la empresa Consorcio PBO de la ciudad de Machala. Para la recolección de datos utilizaremos la técnica de entrevista y encuestas tipo Likert para recopilar información posterior a cada proceso de selección que se realicen para cubrir requerimientos de los departamentos.

1.5.3. Justificación practica

Se pretende identificar las raíces que están ocasionando procesos de reclutamiento y selección inadecuados que están conllevando a que los responsables departamentales en la evaluación del periodo de prueba soliciten la desvinculación de los trabajadores ocasionando perdidas y reprocesos para la empresa que debe iniciar un nuevo proceso de selección para cubrir la vacante que se genera.

Como estrategia se recabará información de primera mano por parte de los jefes de área para identificar que paso se omitió dentro del procesos de selección y a su vez con la Analista de selección con quien identificaremos las debilidades que ocasionaron que el proceso no cumpla a satisfacción con el requerimiento del área.

Con los resultados de las entrevistas se ejecutará herramientas que permitirán mejorar el Procedimiento de Reclutamiento y selección que servirá de modelo en cada proceso que se lleve a cabo. Así también, se incluirán capacitaciones por competencias y Assement Center para las Analistas de Selección dentro del ejercicio fiscal del año 2023.

1.6. Principales definiciones

1.6.1. Reclutamiento

“Es un conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización, pueda seleccionar a aquellas personas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo” (Conexión Esan, 2016).

1.6.2. Proceso de selección

La selección de personal es un procedimiento mediante el cual se busca encontrar al candidato idóneo al puesto que se está ofertando. “Conjunto de pruebas divididas en distintas etapas” (Carazo, 2022)

1.6.3. Procedimiento

Según el autor Melinkoff (1990), “Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral por medio del cual se garantiza, la disminución de errores ” (p. 28).

1.6.4. Exámenes de conocimiento

“Compuestos por preguntas teóricas que deben representar los conocimientos necesarios para el puesto, para medir el nivel de conocimientos generales y específicos” (Souto et al., 2019, p. 6).

1.6.5. Entrevista

Mediante la entrevista el personal en cargado busca saber el comportamiento del presente y pasado, en este sentido “saber cómo se comportará el candidato en situaciones determinadas en el caso de incorporarse como trabajador de la empresa” (Universidad Complutense de Madrid, 2017)

1.6.6. Selección de personal

Es un grupo de procedimientos y técnicas para atraer potenciales candidatos. “La selección de personal es el proceso a través del cual una empresa busca un nuevo empleado o empleada para cubrir un puesto laboral desocupado recientemente, o para una vacante que se acaba de abrir en la organización” (Rivera, 2019)

1.7. Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcances

El alcance de esta propuesta mejora abarca en aplicar un Procedimiento de selección a todos los procesos de reclutamiento y selección de personal a nivel de todos los mandos que se requieren cubrir en Consorcio PBO. Así mismo, Seguimiento a todos los procesos de selección mediante KPI bimensual a ejecutar en el ejercicio del año 2023. Con estos indicadores se permitirá evidenciar los cambios que se reflejan en los procesos de selección cerrados.

1.7.2. Limitaciones

Las limitaciones que se pueden presentar:

- Que no sea aprobada la propuesta mejora a cada uno de los procedimientos de reclutamiento y selección por Solentach Bachy Colombia quienes son los socios de Consorcio PBO y a su vez son los encargados del área de Talento Humano en Ecuador y que todos los procesos vigentes que se ejecutan han sido elaborados y aprobados por ellos como casa matriz.
- Que no se apruebe el Plan de Capacitación considerando que Consorcio PBO es un proyecto con un tiempo determinado y dentro de su presupuesto no tiene considerado este rubro para capacitación.
- Falta de tiempo de los socios del Consorcio PBO para la revisión de la propuesta de mejora.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Para el avance del marco teórico se exponen las diferentes teorías que contribuirán al desenvolvimiento de la propuesta mejora. Dentro de los cuales se ampliará los conceptos de reclutamiento, selección y vinculación los cuales nos permitirá tener herramientas precisas para la elaboración de un Procedimiento interno que permitan dinamizar la selección de personal en la empresa Consorcio PBO.

2.1. Conceptualización de las variables

2.1.1. Reclutamiento

Para el autor Chiavenato (2011) el reclutamiento es un conjunto de procedimientos que buscan atraer candidatos idóneos a ocupar un cargo dentro de la organización. “El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección” (p. 156).

La tarea del reclutamiento es incorporar dentro de la selección un banco de postulantes disponibles para cubrir una vacante. El reclutamiento implica la intervención del desarrollo de procedimientos de selección de candidatos y fuentes que puedan proporcionar a una organización la cantidad suficiente de personas que necesita para lograr sus objetivos. (Abril et al., 2017). Según Cera (2021) el objetivo inmediato del reclutamiento “consiste en encontrar profesionales que aplique a la oferta de empleo de la empresa”.

Según el autor Chiavenato, (2007) indica que la “entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados” (p. 177).

Figura 1*Pasos para el proceso de reclutamiento*

Nota: Tomado de "Selección por competencias", (Alles M. , 2002)

En la actualidad las organizaciones prevén perfiles acordes a una planificación que consiste en fechas estimadas de posibles ingresos. Esta planificación permite al reclutador provisionarse con un banco de vacantes lo que agiliza el proceso de selección disminuyendo los tiempos. Adicional como herramienta para optimizar los procedimientos alguna empresa han actualizado sus procedimientos de selección y se han orientado a la necesidad empresarial utilizando estrategias que permitan captar los potenciales idóneos al cargo vacante.

El reclutamiento es un medio informativo con el cual la empresa se da a conocer en el medio, ofertando sus oportunidades de empleo y los beneficios que conlleva al ser parte de la organización. Esta oportunidad de (Rete, 2005) (Ansorena, 2007) darse a conocer permitirá a la empresa transmitir imagen corporativa.

Figura 2*Proceso de selección de Werther*

Nota: Adaptado de Administración de recursos humanos, (Werther & Keith, 2008)

Para el autor Peña (2005) cita “Werther es partidario de las entrevistas, y se siga el modelo considera que la entrevista es fundamental, tanto lo que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos, como la entrevista del usuario o jefe inmediato”. (p. 129). Las entrevistas preliminares permiten identificar habilidades del candidato en el momento que empieza a interactuar con el reclutador y responde preguntas claves sobre su experiencia laboral y las responsabilidades del cargo que este desempeñaba en dichas entidades.

Figura 3*Reclutamiento de personal*

Nota: Tomado de (PeopleNext, 2017)

Una de las habilidades que desarrollan los reclutadores es poder identificar la habilidad dura que debe reunir el perfil del cargo a cubrir y así poder realizar la búsqueda del candidato idóneo. El grado de cumplir un buen proceso de reclutamiento inicia presentando un perfil específico, esto permitirá no solo optimizar tiempo, sino que también brindará mayor cantidad de opciones para entrevistar y selección al candidato idóneo. (Work Meter, 2015)

2.1.1.1. Reclutamiento 2.0

Este tipo es la evolución del modelo tradicional donde las empresas u organizaciones popularizan la necesidad de talento humano o cubrir una vacante de trabajo adaptado a las nuevas tecnologías y no solo se refiere al uso del internet al contrario va más allá del uso de herramientas de la web. (Saiz, 2016)

- **Ventajas:**
 - Es más económico que el proceso tradicional.
 - Reacción de los candidatos en tiempo real.
 - Accesibilidad a mayor cantidad de postulantes

- **Desventajas:**
 - Exposición a las críticas
 - Uso deficiente de las redes sociales por parte de los candidatos
 - Tiempo de construcción de la comunidad o “networking”

2.1.1.1.1. Herramientas

Son múltiples que se puede utilizar para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, el cual van desde portales de empleo llegando hasta las redes sociales. A continuación, se va a describir tres de estas herramientas que son a nivel de candidatos como profesionales las más utilizada y además representan mucho mejor la idea de reclutamiento 2.0. (Saiz, 2016)

- Webs corporativas. – de acuerdo con estudios es la opción elegida del 34% de los candidatos.
- Portales de empleo. – estos son la primera opción para los candidatos que les permite encontrar un empleo donde el 76% de usuarios la utilizan, 23% a veces en tal sentido el 99% entregan la confianza a estos portales.
- Redes sociales. – estas son el máximo exponente pues es un lugar para crear, compartir gran contenido, así mismo amplia fuente de contactos. Entre ellas se tiene redes sociales personales como Facebook, Twitter. Mientras que las redes profesionales más conocida tenemos a LinkedIn esta se basa en la experiencia y conocimientos y una vez registrado se puede subir el CV de ahí la importancia de contar con un perfil atractivo.

2.1.1.2. Fuentes de reclutamiento

Para el autor Chiavenato (2007) “el problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado de recursos humanos, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento”. Una de las herramientas más importantes del reclutador es establecer nexos con varias fuentes de reclutamiento donde se permita difundir las vacantes de la organización.

Una de las fuentes que atrae la mayor cantidad de postulantes y se ha convertido en una herramienta de primera mano para los reclutadores es la red LinkedIn donde el reclutador puede revisar perfiles y interactuar con los candidatos e invitarlos a participar en los diferentes procesos que la empresa puede tener vacante. Otra fuente local de reclutamiento es la red Encuentra empleo del Ministerio de Trabajo de Ecuador donde un asesor de dicha entidad realiza el acompañamiento al reclutador de la empresa captando perfiles a través de la plataforma mientras se cubre la vacante.

Adicional a estas plataformas sin costo el reclutador puede compartir a través de grupos de Whatsapp, telegram y Facebook de recursos humanos como fuente de ayuda. Hay ciertas empresas que invierten en membresías de fuentes de reclutamiento con mayor alcance lo que permitirá tener mayor número de opciones y perfiles ajustados al requerimiento de la empresa.

2.1.1.3. Reclutamiento interno y externo

Según el autor Cera (2021) plantea “dos tipos de reclutamiento interno y externo; El reclutamiento interno cuando la búsqueda se centra en el personal de la empresa y externo cuando la búsqueda tiene lugar fuera del personal de la empresa”. Para realizar un proceso de reclutamiento o promoción internos se debe realizar la oferta de la vacante por medio de carteleras de la empresa donde los trabajadores tengan la oportunidad de conocer las bases del puesto vacante y los requisitos que debe cumplir el perfil. (Veintimilla & Velazquez, 2017)

Las promociones internas se considera un método de selección de personal que trae grandes beneficios para los trabajadores como a la empresa y estos pueden ser dentro del departamento “*puestos más altos*”, o área “*puesto del mismo nivel*” donde se requieren de habilidades y conocimiento de la persona. (Grupo Atico, 2022)

Según el autor Llanos (2005) entiende al reclutamiento de un modo similar. Para este autor el reclutamiento interno “está basado en la reubicación de un individuo, misma que puede ser ascendente u horizontal”. (p. 85) Su teoría sostiene que el reclutamiento interno es el “proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes” (p. 81).

La reubicación interna a más de aprovechar el recurso humano es mantener un recurso comprometido con la organización que tiene el conocimiento de la operatividad. Los llamados planes de carrera como se conoce a la promoción en el mundo organizacional o reubicación interna son considerados como parte del salario emocional para los trabajadores.

El reclutamiento interno trae beneficios económicos para el empleado y a su vez profesionalmente adquiere enriquecimiento y valor agregado para su perfil como menciona Jesús Alberto Valero Matas en la organización marca un efecto positivo que figura este tipo de reclutamiento sobre el clima y la motivación de los trabajadores.

En Ecuador muchas empresas como parte de su cultura organizacional plantean planes de carrera creando un estímulo de competencia positiva. Para el autor Valero (2020) este estímulo se lo realiza “entre las personas trabajadoras que mostrarán una mayor predisposición frente al trabajo al percibir que sus esfuerzos se verán premiados en forma de promociones y ascensos”.

El proceso de reclutamiento tiene etapas. Estas etapas del proceso de reclutamiento interno, para el autor Rodríguez (2005). Se refiere a la “búsqueda de candidatos para ocupar un puesto entre los mismos empleados de la organización, los cuales tendrán que pasar todas las etapas del proceso, aun cuando ya formen parte de la organización” (p. 27). Dentro del proceso de reclutamiento interno debe primar la equidad permitiendo a los trabajadores que puedan postular, rendir pruebas y tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos y fortalezas a destacar en el cargo a promocionarse.

Partiendo de este concepto Rodríguez (2005) menciona que es transcendental tener en balance lo que ilustra el autor Woods (2002) “cuando no existan vacantes en la empresa, otros trabajadores pueden ser entrenados para ocupar determinados puestos”. En este sentido la empresa alcanzará a anticiparse a la eventualidad de reclutar a una persona, debido a que tendrá un abanico de personal competente.

2.1.2. Selección

Es un procedimiento que aprueba vincular el candidato idóneo bajo un perfil establecido por el área requirente el cual tiene que pasar por los filtros de la empresa para poderse vincularse. Para el autor Chiavenato (2011) “establece que el proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos” (p. 144). Este proceso conlleva una serie de etapas iniciales claramente definidas y su realización es de forma determinada.

Según el autor De Ansorena (1996) citado por Alles (2006), “el éxito de un proceso de selección depende que incluya el menor número posible de pasos, y se recomienda simplificar al máximo las operaciones por realizar cuando se trata de proveer de nuevos profesionales a las áreas que la componen” (p. 99), donde el agrado de los postulantes se ve perjudicada cuando se les hace participar en procesos considerablemente complicados y extensos.

A través de las de redes de empleo los postulantes cuando son parte de procesos transparentes donde reciben retroalimentación refieren a la empresa, lo cual es importante y ayuda a traer perfiles competentes. No obstante, cuando los postulantes perciben procesos manipulados denuncian a las empresas lo que es perjudicial para su imagen corporativa.

Los procesos que actualmente lleva Consorcio PBO carecen de análisis previo del puesto por la demanda masiva de cubrir vacantes se omite reunión previa con el jefe de área que permita identificar las competencias específicas del cargo a cubrir. Según el autor Alles (2006) establece pasos para realizar un proceso de selección que permiten adaptar alguna etapa derivando del cargo:

1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo.
2. Solicitud de personal se produce en la demanda a la posición a cubrir.
3. Exploración descriptiva de puesto. Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas que sirvan de ayudamemoria a la hora de publicar el proceso.
4. Recolectar la mayor cantidad respecto al cargo a cubrir y la información sobre el perfil del puesto.
5. Estudios de personal que completa hoy la organización, para identificar si existe un dable candidato para cubrir la posición.
6. Disposición de realizar búsqueda interna. Para reclutamiento interno se puede realizar el "job posting" o auto postulación.
7. Tesis de fuentes de reclutamiento externas (bases de datos, anuncios, contactos).
8. Acogida de candidaturas o postulación.
9. Primera revisión de antecedentes implica lectura de currículum vitae o estudio de filtros en el caso de búsqueda a través de internet. Esto con el fin de apartar casos donde los candidatos que se ajusten al perfil.
10. Entrevista (una sola o varias rondas), lo que se hace usual son dos rondas de entrevistas, una preliminar por el reclutador y la última la lleva a cabo el jefe de área. Esta primera entrevista tiene como objetivo brindar información al postulante respecto a la posición que participa.
11. Valoraciones determinadas y psicológicas. Se cumplirán todas las potenciales pesquisas. En diversos casos permanecerán exterioridades adicionales para valorar.

12. Alineación de candidaturas. Del análisis recolectado en todos los pasos aplicados se debe emparejar los principales postulantes con relación al perfil buscado requerido, estudiando que la persona se ajuste a la banda económica ofertada.
13. Fabricación de informes de finalistas. Toda la información debe ser completa, pero al mismo tiempo debe mostrar de modo que interese al cliente interno formando confianzas razonables.
14. Introducción de finalista. El responsable de reclutamiento debe brindar apoyo durante todo el proceso.
15. Selección de finalistas cliente interno. El responsable de recursos humanos debe asesorar al cliente interno en el momento que tome la decisión.
16. Negociación oferta de empleo. Esta negociación puede atribuirse al jefe o al responsable de recursos humanos.
17. Exposición de la oferta. No es de uso habitual en numerosas naciones, sin embargo, es una buena práctica para utilizar por tema cultural.
18. Comunicación a postulantes que quedaron fuera. Se sugiere realizar una comunicación y agradecer al personal que participo al proceso.
19. Proceso de inducción. Al postulante que paso todos los filtros y se tomó la decisión de vincular se le da una indicción sobre reglamentos y beneficios empresariales.

2.1.2.1. Descripción y análisis de puesto

Como definición de análisis del puesto de trabajo se establece “es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios” (Dolan et al., 2003, p. 19). Por su parte el autor López (2010) cita “El análisis del puesto previo a la descripción, implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que realizan y sus requerimientos específicos y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo” (p. 133).

Para el autor Peña 1993, la información preliminar del análisis del puesto “proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto”; tanto en la planificación de personal a corto como a largo plazo le permite comprender a las futuras ofertas de trabajo con una precisión indiscutible y seguir el proceso de selección de manera lógica y manejable. “El análisis de puestos suministra un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza” (García, 2017, p. 5)

Consortio PBO siendo un proyecto que se realiza por fases se tiene establecido el número de mano de obra y cargos que se van a requerir en los meses subsecuentes hasta llegar al pico de contrataciones para culminar la obra del Puerto Bolívar. Así también se tiene identificado los puestos claves que tendrán su importancia para dejar concluida la documentación y cierre de la empresa.

2.1.2.2. Entrevistas como técnica de selección

Según el autor Chiavenato (2006), menciona que la entrevista de personal “es el factor más influyente en la decisión final respecto a la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que pueda producir los resultados esperados”. La entrevista para este autor tiene cinco componentes elementales:

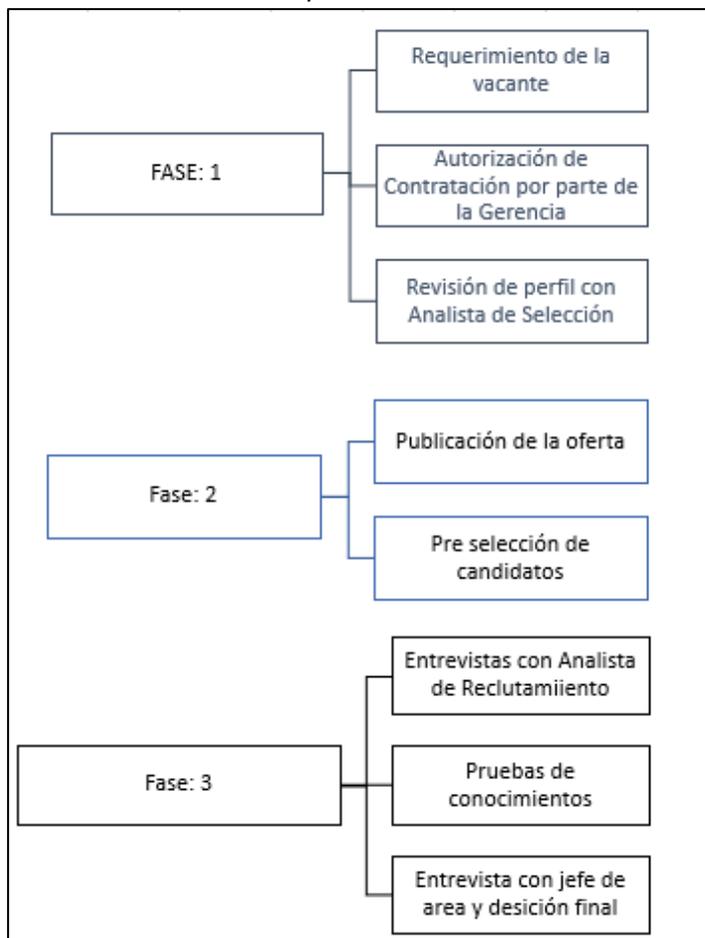
- **La fuente:** el postulante, posee peculiaridades de personalidad, condiciones, hábitos innatos de expresarse.
- **El transmisor:** el instrumento de codificación que convierte el mensaje en palabras o expresiones. La capacidad verbal y de palabra del candidato y del entrevistador se concierne con el modo de codificar.
- **El canal:** en la entrevista hay dos canales que son denominadas palabras y gestos.
- **El instrumento para interpretar:** los receptores de la información (reclutador y candidato)
- **El destino:** a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el postulante el destinatario es el reclutador y viceversa.

Los cinco pasos aplican de modo probabilística y no determinista durante la entrevista, puede ocurrir algún factor externo que cause interrupción en el momento de la entrevista. La selección es un proceso dinámico donde el reclutador interactúa con el postulante. Esta primera fase denominada entrevista le permite indagar sobre

sus metas a corto y mediano plazo, su trayectoria nivel de experiencia. Es importante validar su desempeño pidiendo referencias a sus ex empleadores. Con esa información preliminar se puede identificar la terna de candidatos a quienes se les realizara pruebas de conocimientos, test psicométricos y entrevista con jefe del área requirente, este último es el responsable de la decisión sobre el postulante que se debe vincular a la empresa.

Figura 4

Fases de la selección de personal



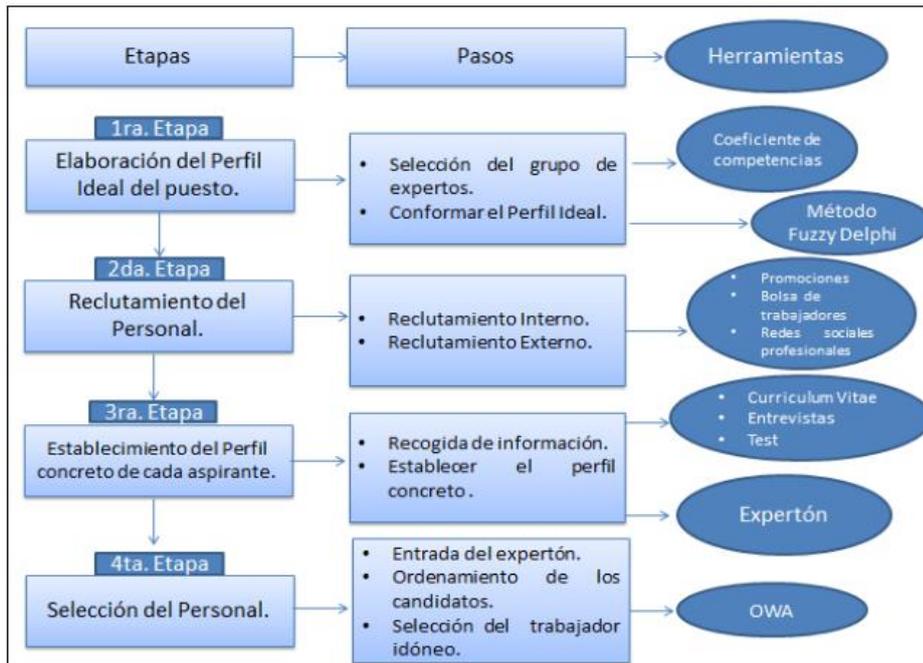
Una de las características que los procesos de deben destacar es su transparencia, lo que hoy en día muchos postulantes muestran su inconformidad frente a varias empresas que no son transparentes y buscan realizar el proceso para documentar sus archivos vinculando a un referido.

Para el autor De Ansorena (2005) cita:

La selección de personal es una actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz de la tarea.

A diferencia del autor Chiavenato (2009) que claramente plantea a la selección de personal como la búsqueda de entre diversos candidatos, a quienes sean considerados “adecuados” para los puestos que existen en la organización; siendo así el proceso de selección como una fuente confiable para vincular a la organización.

Para los autores Gómez y otros (2005) refuerza la teoría de selección donde se obtiene la “decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto”. Así mismo “el proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo; y a continuación valorar a cada candidato en función de esas características determinadas por la organización” (p. 190)

Figura 5*Etapas del proceso de selección*

Nota: tomado de Revista Espacios (Souto et al., 2019)

El proceso de vinculación debe ser riguroso porque desde que este inicia la empresa invierte tiempo y cuando el postulante se vincula la empresa asume costos de afiliación exámenes, pre ocupacionales, uniformes y capacitación que recibe el nuevo trabajador. Un proceso de selección inadecuado genera pérdidas económicas a la empresa y tiempo invertido. (Amador, 2016)

2.2. Importancia de la variable de estudio

Son varios los puntos que determinan la importancia del reclutamiento para la empresa pues entre exista la mayor cantidad de postulantes mucho mayor va a ser la selección del candidato para su contratación pues para la empresa realizar la inversión en el proceso de selección no es mayor si se compara con lo que se gasta en utilizar personal no calificado pues si la persona seleccionada entrega un servicio malo o inadecuado los clientes así mismo recibirán un servicio malo.

Pues de acuerdo con la bibliografía estudiada las empresas u organizaciones que tienen más éxito en la contratación de trabajadores con gran capacidad son aquellas que concentran sus esfuerzos en el reclutamiento, desarrollo y la comunicación en los procesos de selección de personal.

Por otro lado, realizar buenas prácticas de reclutamiento aporta con varias ventajas entre las cuales tenemos las previas al reclutamiento y las posteriores como satisfacción en el trabajo, clima laboral positivo, creación de expectativas, adecuado compromiso organizacional, reducir la rotación del personal entre otros. Así mismo de nada sirve si lograr un reclutamiento efectivo si la empresa no tiene la capacidad para retener a los trabajadores.

Por ello la importancia del presente trabajo propone un cronograma de actividades que van desde el desarrollo de un Procedimiento de reclutamiento, implementación de KPI's y capacitaciones por competencias a la Analista de Reclutamiento. Con la propuesta planteada, la empresa pretende mejorar las debilidades que se ha presentado dentro del subsistema de selección y las quejas que han expuesto los jefes de área por cuanto los perfiles vinculados no cumplen con las competencias que el puesto necesitaba y no hay avance dentro del área.

2.3. Análisis comparativo de las bases teóricas

Tabla 1

Conceptualización de reclutamiento

	VARIABLE	AUTOR	DEFINICIÓN	ANALISIS	DIFERENCIA
RECLUTAMIENTO		Chiavenato (2009)	“Conjunto de técnicas y procedimientos que pretenden atraer candidatos potencialmente calificados a la organización”.	Esta teoría se basa en el uso de técnicas que debe utilizar el reclutador para captar el o los perfiles que sean idóneos y cumplan con las exigencias requeridas por el puesto.	A diferencia de otros autores Chiavenato pretende ofrecer al mercado información sobre la vacante disponible con la finalidad de captar el mayor número de postulantes.
		Gary Dessler (2009)	“El proceso de reclutamiento se inicia con la planeación de empleo, momento en el cual la empresa decide cuantos puestos cubrirá y como lo hará	Para este autor la importancia de realizar un previo estudio sobre la necesidad de la empresa y definir el número de vacantes que se requieren, antes de lanzar un proceso público.	Esta teoría es más completa porque se basa en medición de carga laboral e identificar las necesidades de la empresa en cuanto a la requisición de personal.
		Barber (1998)	El reclutamiento es el proceso de la etapa inicial de la obtención de personas que da paso a la selección y posterior a la contratación e integración de individuos a la organización”	Este autor nos señala al reclutamiento como una fase previa antes del ingreso de personal a la organización.	Este autor ve la importancia no solo en cubrir el puesto sino en que el candidato reúna las competencias requeridas por el mismo.
		Werter (2000)	“El reclutamiento es el proceso de llenar candidatos capacitados a la organización. Este proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y se da por finalizado cuando se receptan las hojas de vidas”	Para Weter ve el reclutamiento como un proceso de llenar vacantes, pero sin directrices específicas.	Weter tiene como característica principal cubrir la vacante (mano de obra) a un costo bajo para la empresa.

Tabla 2

Conceptualización de selección

VARIABLE	AUTOR	DEFINICIÓN	ANÁLISIS	DIFERENCIA
SELECCIÓN	Mondy y Noe (2005)	“La selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y la organización en particular”	El éxito del reclutamiento en una empresa para este autor es tomar una buena decisión a la hora de seleccionar el candidato a vincular.	Esta teoría es un poco empírica no menciona sobre procesos solo se basa en una decisión final que puede tener fallos y ocasionar gastos y pérdida de recursos a la organización
	Alles (2006)	“El reclutamiento es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización”.	Esta teoría de Alles para que tenga fortaleza para la empresa debe acompañarse de técnicas de selección que garanticen no solo la adaptación del postulante al cargo, sino que reúna la competencias y habilidades que permitan aportar a la organización.	Esta teoría se diferencia de la Mondy y Noe considerando que Alles se limitan a que la persona se adapte al cargo y el otro autor busca elegir al postulante más adecuado para su organización.
	Chiavenato (2002)	“La selección es el proceso de elección del mejor candidato al cargo. La organización de una lista de candidatos elige la persona que satisface mejor los criterios para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado”	La teoría de Chiavenato es la más acertada y completa para la organización no solo busca cubrir la vacante, sino que garantiza que el postulante cumpla con los criterios requeridos por el cargo lo que es ventajoso para reducir fallos en los procesos de selección.	Chiavenato como exponente de la administración se caracterizan por la aplicación de procedimientos que fortalezcan a las empresas que sean dinámicos y que disminuyen los errores y reprocesos.

Nota: La tabla contiene el análisis de definiciones sobre selección de personal

2.4. Análisis crítico de las bases teóricas

Los profesionales de talento humano para evitar errores en los procesos de selección deben establecer procedimientos que permitan fortalecer los procesos de selección desde el reclutamiento hasta la vinculación del candidato idóneo. Un procedimiento establecido evitara reprocesos, ahorro de tiempo y deserción de candidatos ocasionando gastos y pérdida de tiempo para la empresa y el departamento que solicita la vacante a cubrir. Pues como se ha descrito anteriormente vincular a trabajadores a puesto donde no tiene la capacidad requerida le genera a la empresa costos mayores a los determinados en el proceso de selección.

Un proceso de selección bien estructurado consiste en ser claros con los postulantes desde el inicio lo que evitara tener empleados desmotivados y que deserten al poco tiempo de su ingreso. Consorcio PBO es una empresa multinacional que actualmente tiene una nómina de 700 de trabajadores y para culminar la entrega de la obra que consiste en ampliar el Puerto Bolívar de la ciudad de Machala, necesita contratar personal específico según la planificación de la obra. Este personal debe contar con las competencias necesarias para la ejecución de ciertas actividades.

Uno de los desafíos como área de recursos humanos es profesionalizar al personal en base a actualizar conocimientos o debilidades que se detecten dentro del puesto de trabajo con un levantamiento de necesidades de capacitación. Dentro de las quejas por parte de las áreas requirentes en cuanto al proceso de selección se incluiría capacitación para la Analista de Selección en Selección por Competencias, Assement Center lo que ayudara en que los procesos sean más efectivos.

CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

Figura 6

Consorcio PBO



Nota: tomado de Consorcio PBO

CONSORCIO PBO es una empresa multinacional representada en Ecuador por Florent André, la empresa actualmente tiene su dirección principal ubicada en la ciudad de Machala en la Av. Madero Vargas dentro de Autoridad Portuaria con RUC Nro. 0791830435001 se constituyó como compañía en Ecuador el 25 de septiembre de 2020 su principal giro de negocio es la Construcción de todo tipo de edificios no residenciales aeroportuarios incluye construcción y remodelación. La empresa inicia sus actividades en octubre del año 2020 en la ejecución de una obra civil con YILPORTECU S.A en el macroproyecto denominado Puerto Bolívar Port Expansión-EPC Container Terminal Development Phase UNO.

Consorcio PBO dentro de su primera fase de contrato con YILPORTECU S.A es el encargado de la Construcción del Muelle 6 en el Terminal Marítimo de Puerto Bolívar contando para esta ejecución con una inversión económica para los estudios de suelo y construcción un aproximado de 176 millones en obra y 3900.000,00 en Fiscalización de trabajados en el lapso de 30 meses que va en ejecución la obra.

Actualmente la nómina de Consorcio PBO asciende a 700 personas entre personal propio y subcontratado entre los cuales se encuentran mano de obra extranjera distribuidos como personal de operación de maquinaria especial.

3.2. Filosofía organización

3.2.1. Misión

“Colaborar de manera proactiva en el desarrollo del país y del mundo con la más minuciosa atención al crecimiento y necesidades de nuestros clientes. Desarrollando proyectos y construcciones con los más exigentes estándares de seguridad calidad y puntualidad” (Consortio PBO).

3.2.2. Visión

“Ser una empresa líder en construcción reconocida por su capacidad calidad y cumplimiento de las más exigentes normas de seguridad; utilizando procedimientos innovadores constructivos que permiten construir obras más confortables” (Consortio PBO).

3.2.3. Valores

Para el Consorcio PBO (2022) cita:

- **Cumplimiento**

Cumplir con los plazos de entrega los proyectos y obras en los tiempos estipulados.

- **Seguridad industrial**

Utilizar valiosos estándares de seguridad industrial en los trabajadores.

- **Eficiencia**

Poner todo el empeño con la finalidad de mejorar la productividad en todas las áreas garantizando la competitividad

- **Integridad**

Usar estándares de calidad en las actividades colectivas e individuales con honestidad y transparencia.

- **Responsabilidad social**

Establecer lineamientos de trabajo con las comunidades del sector garantizando principios éticos y de respeto a las personas.

- **Cooperación**

Participación de nuestro equipo para el logro de los objetivos del consorcio.

3.2.4. Políticas

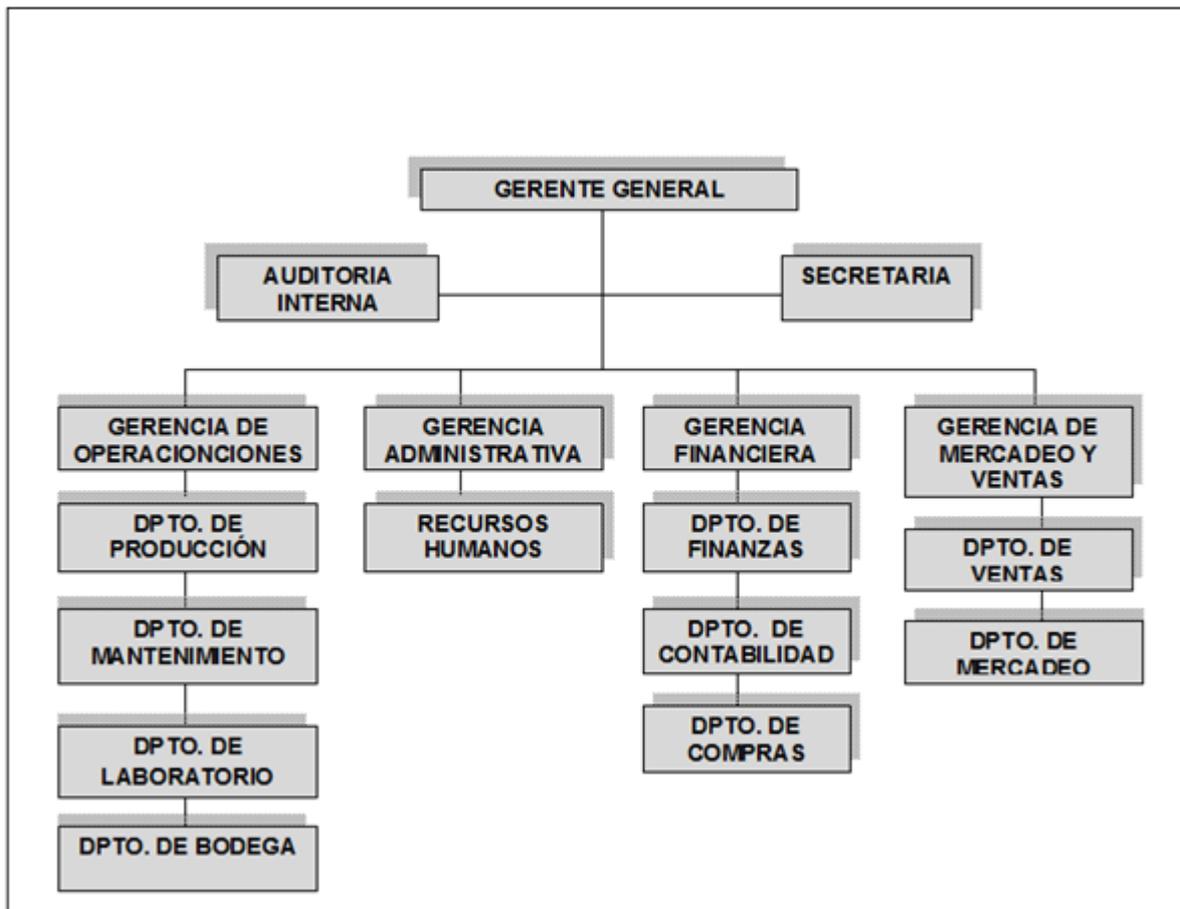
El consorcio PBO (2022) está comprometido:

- La satisfacción del cliente que requieren servicios de consultoría y obras e ingeniería civil.
- Integrar procesos centrados en el cuidado del medio ambiente.
- Promover practicas adecuadas y seguras en el desarrollo de las actividades y operaciones.
- Asignar recursos necesarios que permitan el logro de objetivos de seguridad, ambiente y calidad.
- Evaluar los procesos buscando la mejora continua para asegurar el desarrollo del consorcio, personal y comunidad.

3.3. Diseño organizacional

Figura 7

Organigrama del consorcio PBO



Nota: organigrama de tipo vertical jerárquico del Consorcio POB

3.4. Productos y/ o servicios

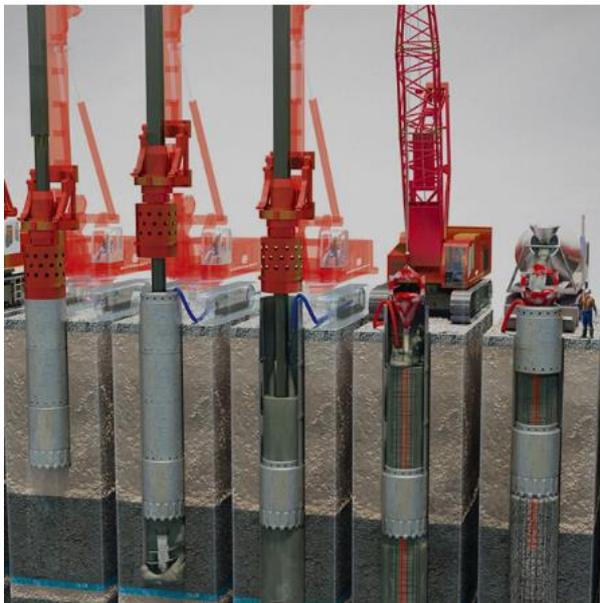
Dentro la información compartida en la web (2021) por Consorcio PBO y Soletanch Bachy los productos que oferta la empresa son cimentaciones profundas, consolidación, cortes hidráulicos y tratamiento del suelo, estructuras de contención, ingeniería civil, mejora del suelo y túneles.

- **Cimentaciones profundas:**

- Pilotes

Figura 8

Pilotes



Nota: tomado de (Soletanche Bachy, 2022)

Se utilizan fundamentalmente en cimentaciones de estructuras grandes o con el fin de contención. Estos se los coloca en el suelo cuyo fin es transferir esfuerzo y limitar deformación, su forma puede ser rectilínea, prefabricado o ensanchados. Estos se los puede colocar agrupados o aislados.

- Micropilotes

Figura 9

Micropilote



Nota: tomado de (Soletanche Bachy, 2022)

Micropilotes: son pilotes con un diámetro menor a 300mm pre excavados que se utiliza para reforzar en las estructuras las cimentaciones. Los equipos de perforación para estos son maquinaria pequeña y ligera permitiendo trabajar en estructuras preexistentes y nuevas.

- **Contención**

Figura 10

Muro de pantalla



Nota: tomado de (Soletanche Bachy, 2022)

Se lo utiliza como principal sostén del suelo y en la construcción de cimentaciones, estaciones de edificios subterráneas. Este tipo de pantalla es una de las técnicas que generalmente se las utiliza para la contención otorga soluciones de estanqueidad ya que se adapta en espacios reducidos y distintos niveles.

- **Consolidación**

- Recalce de cimentaciones

Figura 11

Recalce de cimentaciones



Nota: tomado de (Solentache Bachy, 2022)

Esta técnica se la usa en las reparaciones de estructuras fundamentalmente en los problemas que se relaciona con la hidrología del suelo “nivel freático entre otros” que con el tiempo pueden generar asentamientos de las construcciones. Permitiendo construir nuevas estructuras conservando las existentes o cercanas.

- **Impermeabilización**

Figura 12

Proceso jet grouting



Nota: Tomado de (Soletanche Bachy, 2022)

La impermeabilización permite gestionar de manera adecuada la presencia de agua en el suelo, considerando que el agua en el suelo es uno de las dificultades muy complejas en la geotecnia pues esta puede debilitar y perturbar una obra por ello la impermeabilización les entrega durabilidad a las obras.

Dentro de los servicios que entrega el proyecto para el cual fue contrato el Consorcio PBO por Yilport para la ampliación de Puerto Bolívar en la ciudad de Machala el proyecto debe cumplir:

- Fase de dragado muelle 6
- Calado de 17.5 metros a la marea más baja para permitir el ingreso de buques de mayores dimensiones.
- Ensayos de precarga en zona de patio.
- Hincado de pilotes muelle de construcción.

3.5. Diagnostico organizacional

3.5.1. Matriz FODA

Tabla 3

Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Buen clima laboral F2: Pagos puntuales F3: Formación continua de colaboradores F4: Trabajo en equipo F5: Aplicación de estándares de seguridad industrial	D1: Ausencia de controles de calidad D2: Ausencia de procedimientos de contratación D3: Inadecuado proceso de reclutamiento de personal D4: Mala vinculación de personal en áreas específicas.
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Apertura de nuevos proyectos O2: Estabilidad de los trabajadores O3: Ampliación de plazas laborales O4: Mayor competencia entre proveedores	A1: Inconformidad por parte del cliente y que el proyecto no avance A2: Accidentes laborales A3: Desempeño deficiente de subcontratistas. A4: Avance lento de las etapas del proyecto

3.5.2. Análisis y diagnóstico de la matriz FODA

Dentro de las fortalezas que tiene la empresa sobresale el adecuado clima laboral que lleva la empresa considerando que este es un factor clave para mantener las relaciones interpersonales entre compañeros en la empresa mejorando su productividad, el trabajo en equipo que es muy importante entre todas las áreas de la empresa. Esto va de la mano con los pagos puntuales de salarios que otorga la empresa a sus colaboradores.

En cuanto a las debilidades la ausencia de control de calidad en ciertos procesos reduce el compromiso de la empresa, esto acompañado del abandono de procedimientos por parte de los trabajadores le quita reputación a la empresa. Estas debilidades descritas se cimientan por el inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal pues al incorporar elementos que no cuentan con la capacidad y experiencia adecuada ocasiona ciertos inconvenientes en el desarrollo de las actividades en la empresa.

Dentro de los factores externos tenemos las oportunidades y amenazas. Donde las oportunidades permiten a la empresa gestionar los procesos para lograr una ventaja en el sector de la construcción por ello la apertura a nuevos proyectos le va a otorgar a los trabajadores seguir conservando la estabilidad laboral, ampliando las plazas laborales permitiendo tener un aprovechamiento máximo del recurso humano para llevar todos los procesos constructivos del consorcio.

Las amenazas son factores que se deben reducir o eliminar dentro de ellas están los accidentes laborales si no se realiza la adecuada gestión de seguridad industrial, el desempeño deficiente de subcontratistas que con el paso del tiempo retrasa los proyectos con ello se genera inconformidad por parte del cliente al observar el lento desarrollo del proyecto o que el mismo no progrese en los plazos estipulados y con la calidad especificada por ello es importante contar con personal adecuado que se anticipen a estas eventualidades eliminando o reduciendo esta amenaza.

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1. Diagnóstico al procesos de reclutamiento, selección y vinculación de talento humano

4.1.1. Situación actual del proceso de reclutamiento, selección y vinculación

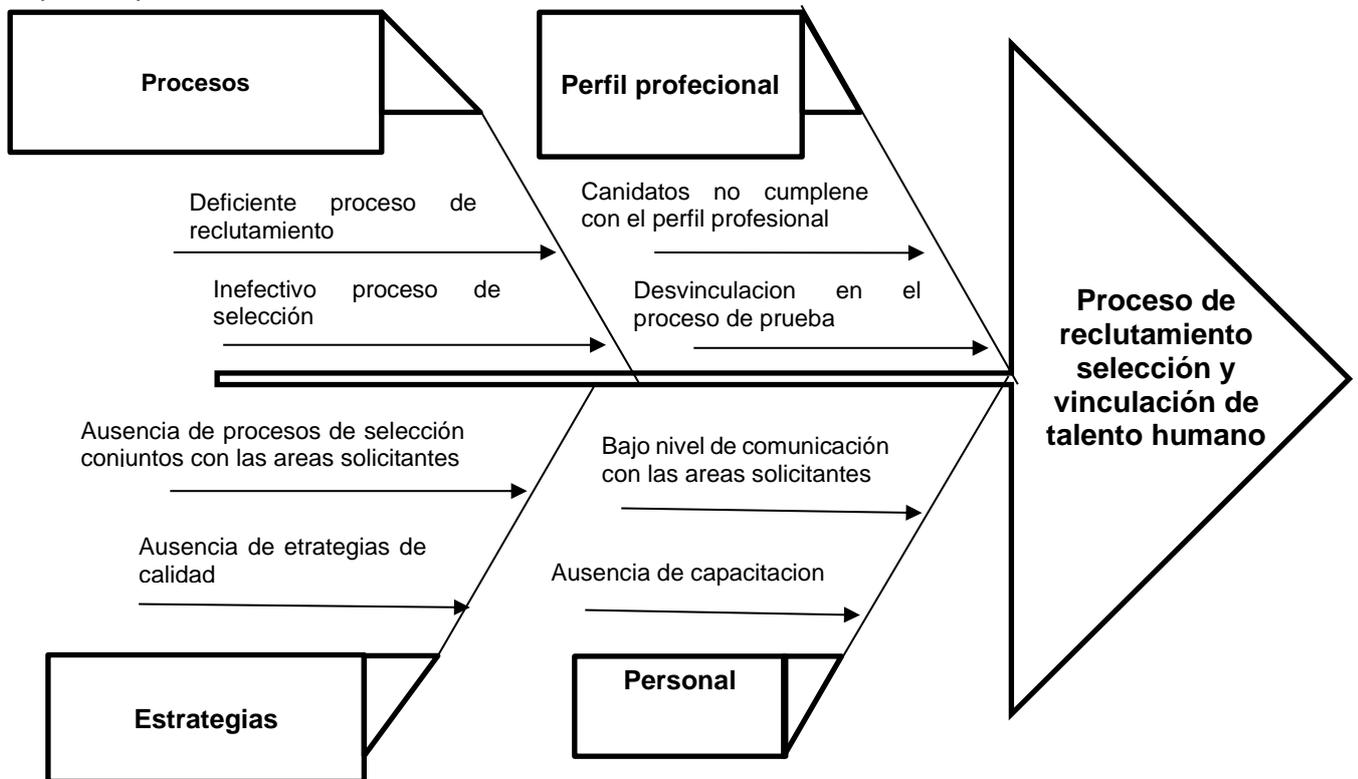
Para determinar la situación actual en la que se encuentra el Consorcio PBO y su proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano realizado por el departamento de recursos humanos se busca describir la problemática por lo que es necesario sustentar la información de manera histórica concretando la existencia de la problemática mediante la aplicación de un cuestionario realizado a el personal del área de recursos humanos instrumentos se pretende identificar las causas que originan la problemática y esto servirá como punto de para realizar el diseño correspondiente de la propuesta de mejora.

Con la finalidad de incrementar aún más la información y la certeza de las problemáticas existentes en el proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano se hace necesario el desarrollo y presentación del diagrama de Ishikawa con el cual se definirá el de manera específica los factores que afectan e intervienen en el inefectivo proceso que se da en el área de recursos humanos. el diagrama correspondiente a la espina de pez Ishikawa estará conformado por el problema central y 4 factores que inciden en la problemática donde se destacan factores como el proceso, el personal, las estrategias y el perfil profesional cuyos factores permitirán desglosar las deficiencias y ausencias existentes en el proceso de reclutamiento, selección y vinculación de talento humano.

4.1.2. Recopilación de datos diagrama de Ishikawa

Figura 13

Espina de pez Ishikawa



4.1.2.1. Análisis de datos

La espina de pez Ishikawa es una herramienta que permite determinar las falencias existentes y las causas que la generan esto dentro de una gestión, proceso o actividad, actualmente el Consorcio PBO ha tenido serios problemas en cuanto al proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano a las actividades laborales es por ello que se requiere conocer cuáles son los principales factores que generan está en inconsistencia calculación y bajo nivel profesional de los colaboradores del Consorcio PBO.

Se determina que el proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano es el problema central donde existen las falencias que ocasionan el fenómeno, para entender con mayor precisión cuáles son los acontecimientos que se suscitan en esta área se ha determinado cuatro factores importantes para el análisis en dónde se encuentra los procesos realizados, los perfiles profesionales de contratación, en las estrategias manejadas por el departamento de recursos humanos y finalmente el personal involucrado.

Los procesos internos muestran que existe una deficiencia de su desarrollo sobre todo en el proceso de reclutamiento selección y vinculación ya que no se realizan las pruebas correspondientes ni los análisis de verificación de información para determinar si el músculo es la persona idónea para ocupar el cargo solicitado y esto ocasiona que se realiza una efectiva contratación de personal no calificado o no capacitado para el desarrollo de las funciones requeridas.

En cuanto a los perfiles profesionales que se busca para la contratación de un área y posición laboral específica se puede mencionar que los candidatos no cumplen con los perfiles sin embargo pasan los filtros realizados por el área de recursos humanos esto ocasiona que se realiza la contratación del personal equivoco para el desarrollo de las actividades, y posterior a esto dentro del perfil profesional se puede mencionar que al no tener los conocimientos necesarios su productividad laboral es mínima y por ende desencadena en una desvinculación del colaborador durante su período de prueba es decir que su lapso laboral es menor a 90 días.

Las estrategias manejadas por el departamento de recursos humanos muestran que actualmente hay una ausencia de procesos de la selección conjuntos con las áreas solicitantes, por lo que se muestra una gran debilidad ya que si viene el personal de recursos humanos tiene la facultad y capacidad para analizar y contratar un profesional al requerirse especificaciones y conocimientos en distintas áreas es necesario el aporte y colaboración del jefe de área solicitante para analizar y definir las habilidades, conocimientos y profesionalismo de los postulantes a contratar.

Así también se menciona la falta de estrategias existentes en esta área pues nos evidencia estrategias específicas que le permitan a los colaboradores del departamento de recursos humanos manejar las situaciones de contratación de una manera favorable que aporte a lo solicitado por los jefes de área en cuanto a la contratación definida.

El último factor involucra al personal directamente, esto debido a que sea ve vivenciado que existe un bajo nivel de comunicación con las áreas solicitantes y al no tener la comunicación adecuada entre los involucrados y las necesidades correspondientes para la contratación existe un deficiente proceso de contratación.

Otra de las causas dentro del factor personal es la falta de capacitación, ya que si bien el departamento de recursos humanos realiza su contratación bajo los parámetros establecidos tomando en consideración los puntos más importante que intervienen en este proceso posterior a la contratación existe la ausencia de capacitación a los colaboradores para lograr una mejor integración a su puesto laboral y crear conocimientos bases para el desarrollo de sus actividades.

4.1.3. Presentación de resultados

4.1.3.1. Recopilación de datos mediante el cuestionario

1. ¿El área de recursos humanos tiene definida las competencias organizaciones para el proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano?

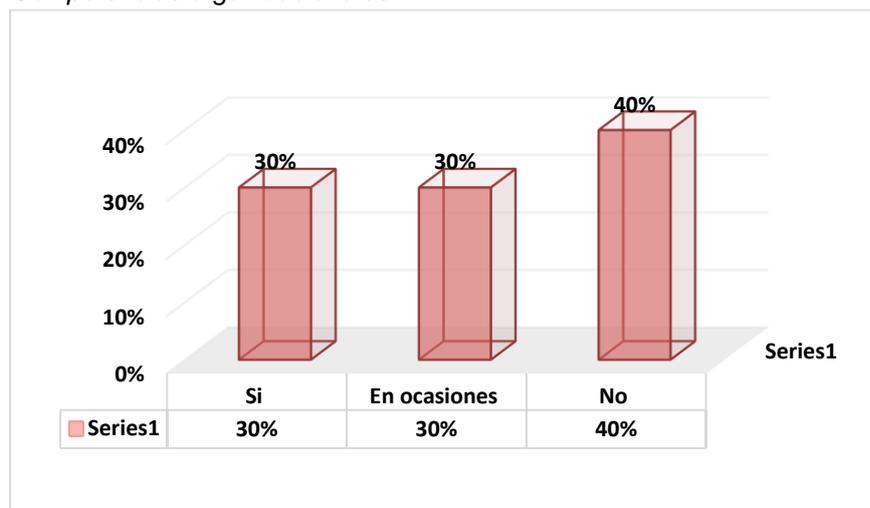
Tabla 4

Competencias organizacionales

ÍTEMS	CASOS	PORCENTAJE
<i>Si</i>	3	30%
<i>En ocasiones</i>	3	30%
<i>No</i>	4	40%
TOTAL	10	100%

Figura 14

Competencias organizacionales



Los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa sujeta de estudio muestran que el 40% de los colaboradores consideran que el área no tiene definidas las competencias organizacionales para el proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano el 30% menciona que si está definido y el 30% adicional que está definido para ciertas ocasiones.

2. ¿Actualmente el proceso de reclutamiento, selección y vinculación del talento humano qué es realizado de manera eficiente enfocado en las necesidades de los perfiles solicitados?

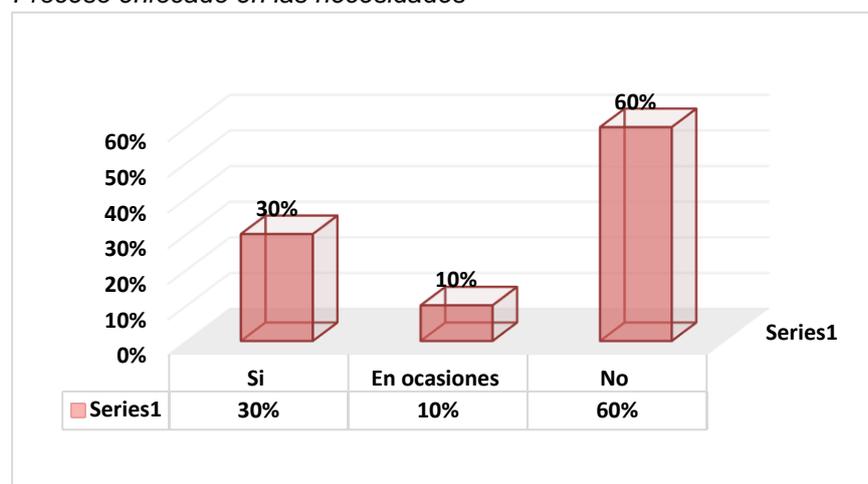
Tabla 5

Proceso enfocado en las necesidades

ÍTEMS	CASOS	PORCENTAJE
<i>Si</i>	3	30%
<i>En ocasiones</i>	1	10%
<i>No</i>	6	60%
TOTAL	10	100%

Figura 15

Proceso enfocado en las necesidades



Dentro de los resultados se ha podido evidenciar que el 60% de los colaboradores consideran que actualmente al proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano no es realizado de manera eficiente qué es enfoque en las necesidades de los perfiles solicitados por las áreas correspondientes el 10% de los encuestados menciona que en ocasiones si es un proceso eficiente y el 30% indica que si es un proceso eficiente para el reclutamiento de personal de la empresa.

3. ¿Considera que la paralización de la mano de obra local y extranjera ocasionada por la pandemia afectó a los procesos realizados por el departamento de recursos humanos?

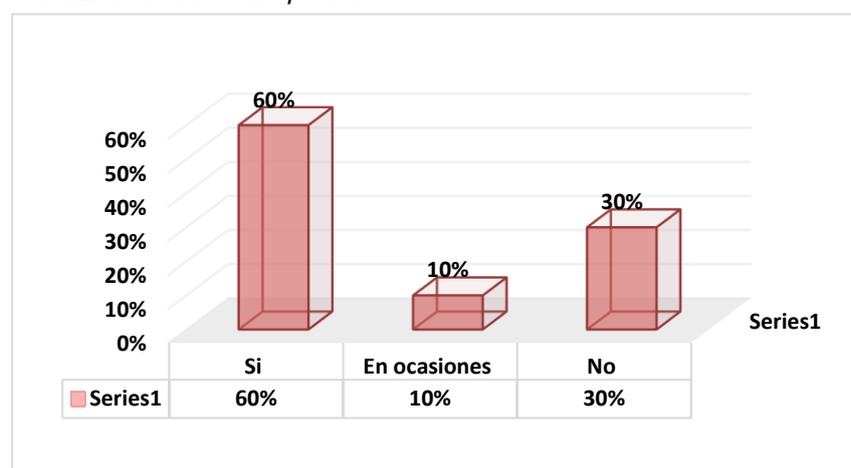
Tabla 6

Paralización afecta los profesos

ÍTEMS	CASOS	PORCENTAJE
<i>Si</i>	6	60%
<i>En ocasiones</i>	1	10%
<i>No</i>	3	30%
TOTAL	10	100%

Figura 16

Paralización afecta los profesos



Los resultados muestran en un 60% que los colaboradores consideran que la paralización de la mano de obra local y extranjera posterior a la pandemia ha generado deficiencias y retrasos en los procesos realizados por el área de recursos humanos, el 10% menciona que considera que en ocasiones el proceso se ve afectado por esta paralización y el 30% menciona que no se ve afectado el proceso debido a la paralización que existió a causa de la pandemia.

4. ¿El proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano cumple los perfiles solicitados por los jefes de área?

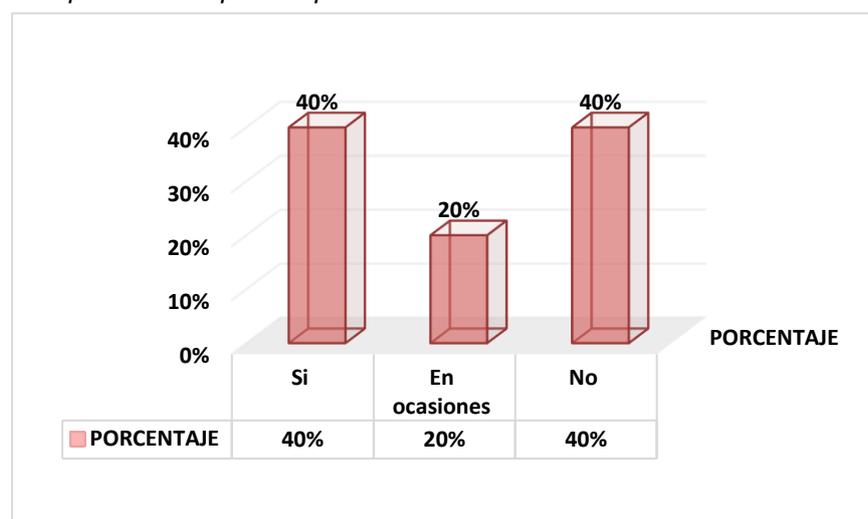
Tabla 7

Cumplimiento de perfiles profesionales

ÍTEMS	CASOS	PORCENTAJE
<i>Si</i>	4	40%
<i>En ocasiones</i>	2	20%
<i>No</i>	4	40%
TOTAL	10	100%

Figura 17

Cumplimiento de perfiles profesionales



El cuestionario obtuvo como resultado que el 40% de los colaboradores consideran que el proceso de reclutamiento selección y vinculación de talento humano cumple con los perfiles solicitados por los jefes del área el 20% menciona que en ocasiones sí cumple con dichos perfiles y un 40% también considera que el proceso de reclutamiento no cumple con los perfiles solicitados por los jefes de área.

5. ¿Posterior a la contratación de los colaboradores se han presentado quejas por parte de los jefes inmediatos del área solicitante debido al bajo nivel productivo?

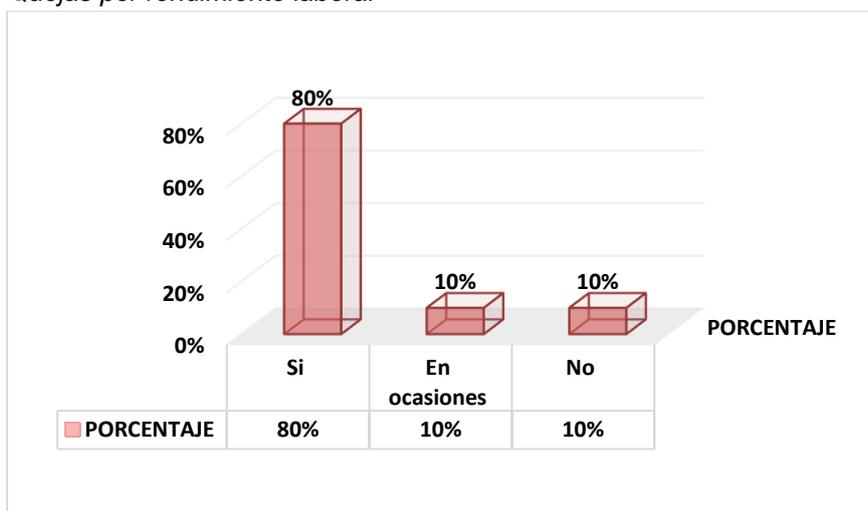
Tabla 8

Quejas por rendimiento laboral

ÍTEMS	CASOS	PORCENTAJE
<i>Si</i>	8	80%
<i>En ocasiones</i>	1	10%
<i>No</i>	1	10%
TOTAL	10	100%

Figura 18

Quejas por rendimiento laboral



Dentro de los resultados se obtuvo que el 80% de los colaboradores ha mencionado que posterior a la contratación si se presentan quejas por parte de los jefes inmediatos del área solicitante debido al bajo nivel productivo y laboral de los colaboradores por otra parte el 10% menciona que únicamente se presenta este tipo de inconvenientes en ocasiones y el 10% restante menciona que no se presenta este tipo de quejas por parte de los jefes inmediatos debido al nivel productivo de los nuevos colaboradores.

6. ¿Los jefes de áreas solicitantes del personal se involucran en el proceso de selección y vinculación de los postulantes?

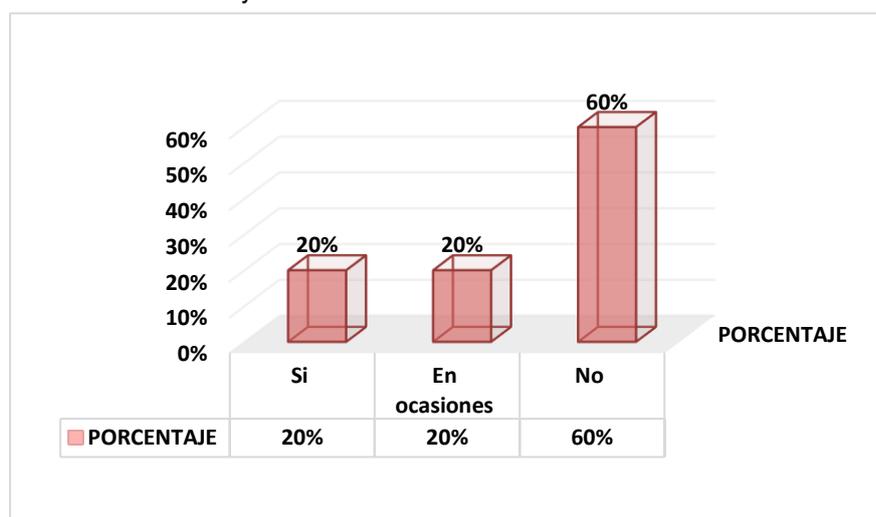
Tabla 9

Involucramiento de jefes de área

ÍTEMS	CASOS	PORCENTAJE
<i>Si</i>	2	20%
<i>En ocasiones</i>	2	20%
<i>No</i>	6	60%
TOTAL	10	100%

Figura 19

Involucramiento de jefes de área



El resultado muestra que el 60% de los colaboradores han indicado que los jefes del área solicitante del personal no involucran en el proceso de selección y vinculación de los postulantes. Por otra parte el 20% ha mostrado considerar que existe involucramiento en dichos procesos en ocasiones y el 20% restante manifiesta que el jefe de área solicitante sí se involucra en los procesos de selección y vinculación de los postulantes en el Consorcio PBO.

7. ¿Para la contratación de un perfil profesional se realizan pruebas prácticas donde los postulantes demuestren sus conocimientos y niveles operacionales?

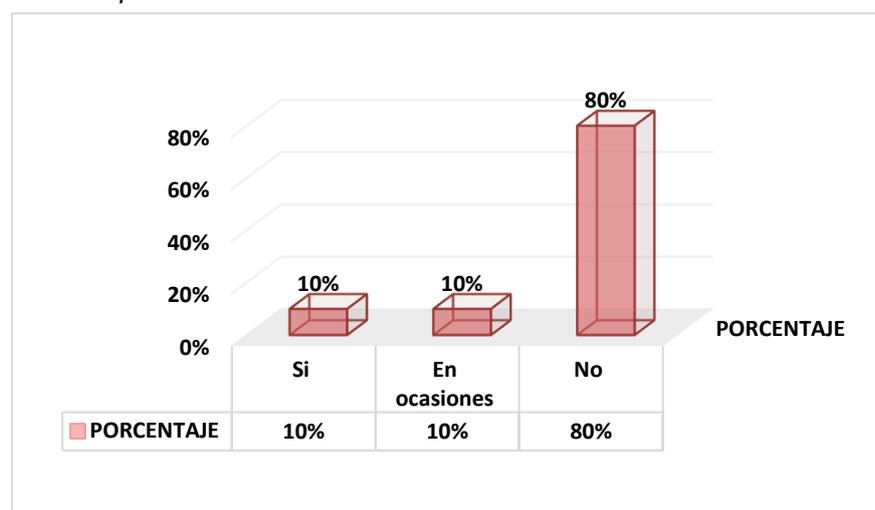
Tabla 10

Pruebas prácticas

ÍTEMS	CASOS	PORCENTAJE
<i>Si</i>	1	10%
<i>En ocasiones</i>	1	10%
<i>No</i>	8	80%
TOTAL	10	100%

Figura 20

Pruebas prácticas



El resultado referente a la contratación de un perfil profesional y si este es realizado mediante pruebas prácticas donde los postulantes demuestren sus conocimientos y niveles operacionales muestra que el 80% de los colaboradores indica que este proceso no se da de esta manera el 10% menciona que dicho proceso se da de la manera mencionada en ocasiones y un 10% adicional indica que si se realiza pruebas prácticas para el proceso de postulación.

8. ¿El área de recursos humanos realiza evaluaciones y entrevistas prácticas?

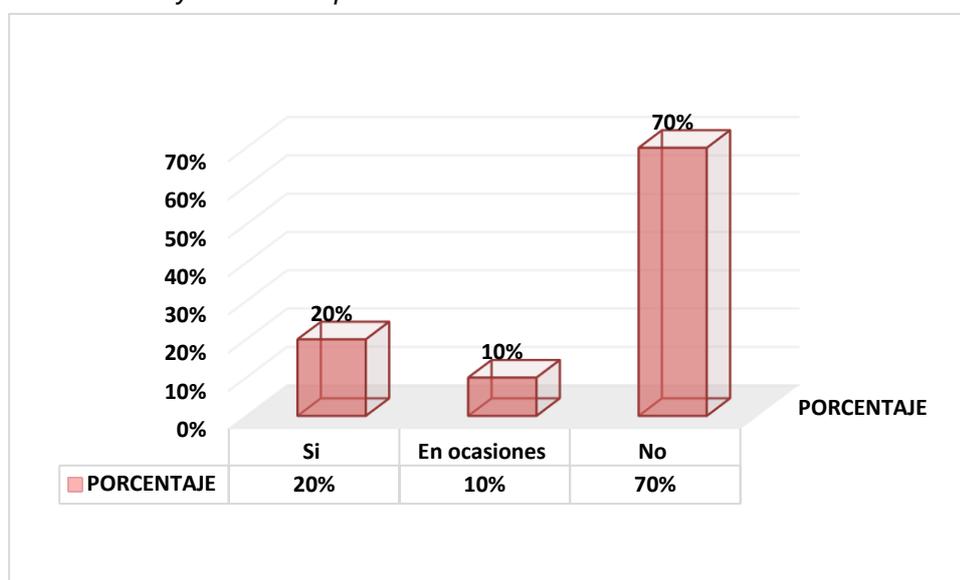
Tabla 11

Evaluaciones y entrevistas practicas

ÍTEMS	CASOS	PORCENTAJE
<i>Si</i>	2	20%
<i>En ocasiones</i>	1	10%
<i>No</i>	7	70%
TOTAL	10	100%

Figura 21

Evaluaciones y entrevistas practicas



El resultado ha mostrado que el área de recursos humanos no realiza evaluaciones y entrevistas prácticas dentro del proceso de reclutación y vinculación del personal por otra parte el 10% menciona que este tipo de evaluaciones y entrevistas se los realiza en ocasiones y un 20% restante menciona que si se realizan las evaluaciones entrevistas de manera práctica a los candidatos postulantes.

9. ¿Considera que el inefectivo proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano genera pérdidas económicas para la empresa?

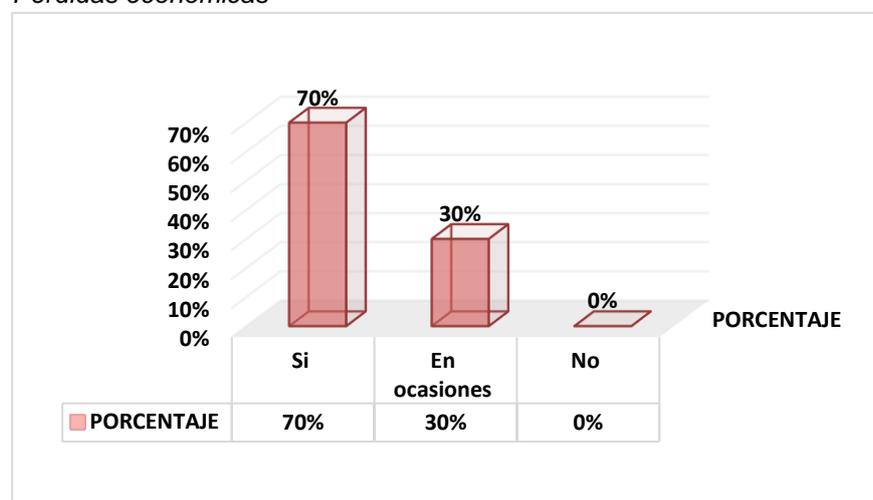
Tabla 12

Pérdidas económicas

ÍTEMS	CASOS	PORCENTAJE
<i>Si</i>	7	70%
<i>En ocasiones</i>	3	30%
<i>No</i>	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 22

Pérdidas económicas



Es evidente que dentro del área de recursos humanos existe un efectivo proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano por lo que es necesario conocer si actualmente se presentan pérdidas económicas debido a estas falencias y de lo cual se tiene como resultado que el 70% de los colaboradores menciona que si se genera pérdidas económicas por el inefectivo proceso un 30% indica que existen pérdidas económicas en ocasiones.

10. ¿En las últimas contrataciones realizadas ha existido un alto margen de desvinculación dentro del período de prueba de decir menor a 90 días?

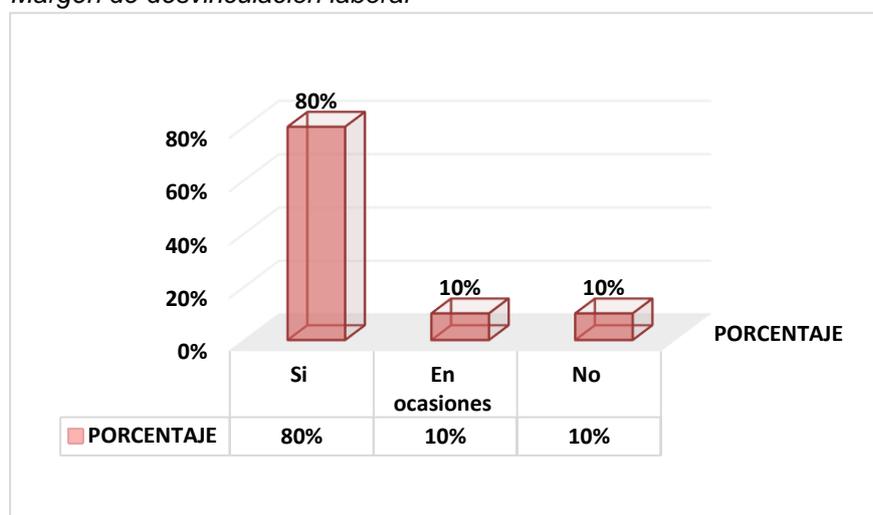
Tabla 13

Margen de desvinculación laboral

ÍTEMS	CASOS	PORCENTAJE
<i>Si</i>	8	80%
<i>En ocasiones</i>	1	10%
<i>No</i>	1	10%
TOTAL	10	100%

Figura 23

Margen de desvinculación laboral



El resultado muestra que las últimas desvinculación dentro del período de contrataciones realizadas se ha evidenciado un alto margen de desvinculación laboral dentro del período de prueba es decir que los colaboradores no completan los 90 días de prueba laborables ante esto el 80% de los colaboradores han indicado que sí se dan las vinculaciones por el inefectivo proceso que se realiza el 10% indica que se da en ocasiones y el 10% restante manifiesta que no se da ningún tipo de desvinculación.

11. ¿Los niveles de insatisfacción e inadecuado clima laboral debido a la desconfianza que genera las nuevas contrataciones de los colaboradores?

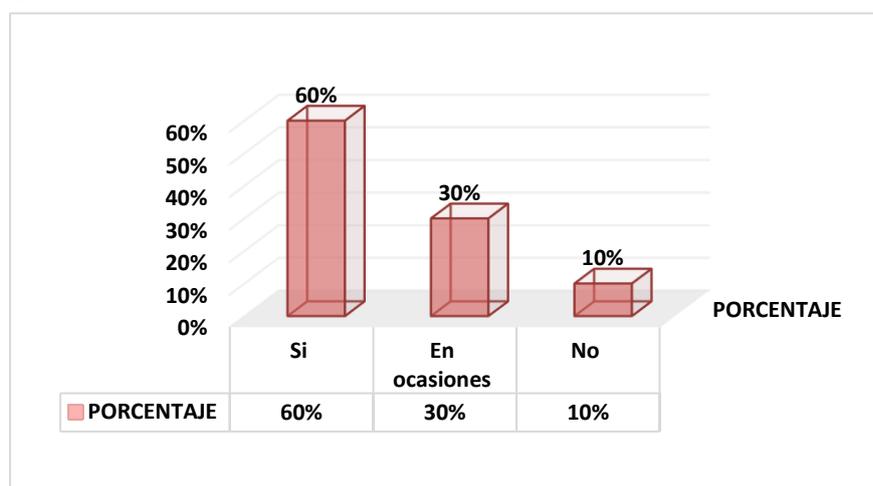
Tabla 14

Clima laboral

ÍTEMS	CASOS	PORCENTAJE
<i>Si</i>	6	60%
<i>En ocasiones</i>	3	30%
<i>No</i>	1	10%
TOTAL	10	100%

Figura 24

Clima laboral



Los resultados obtenidos en cuanto a la apreciación de los niveles de insatisfacción e inadecuado clima laboral debido a la desconfianza que generan las nuevas contrataciones de los colaboradores muestran como resultado que el 60% de los colaboradores sí consideran que existe un clima laboral inefectivo debido a esta situación es el 30% considera que se da este acontecimiento en ocasiones y el 10% considera que no existe un inefectiva clima laboral ocasionado por este factor.

12. ¿Cree usted que la participación e intervención de los jefes de áreas para la selección y contratación de los perfiles profesionales solicitados aportaría a una contratación efectiva?

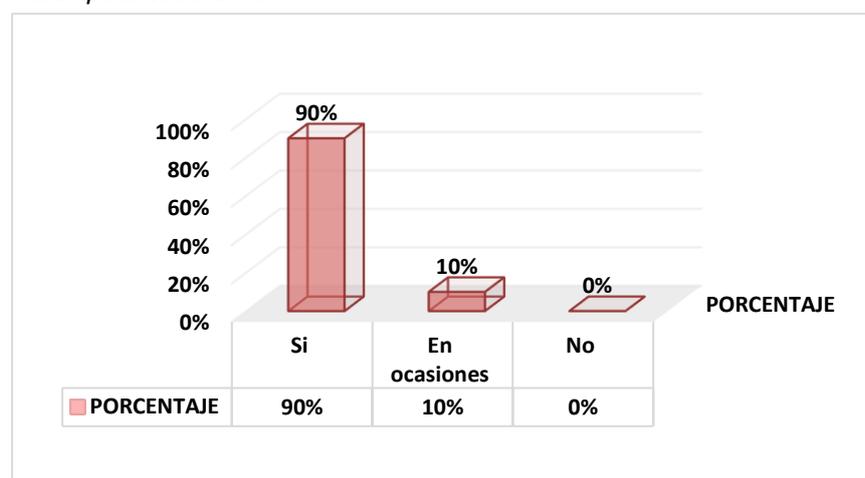
Tabla 15

Participación de áreas

ÍTEMS	CASOS	PORCENTAJE
<i>Si</i>	9	90%
<i>En ocasiones</i>	1	10%
<i>No</i>	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 25

Participación de áreas



El resultado generado por los colaboradores encuestados acerca de si cree que la participación e intervención de los jefes de áreas para la selección y contratación de los perfiles profesionales solicitados aportaría a una contratación efectiva se tiene que el 90% de ellos consideran que sí sería efectiva la participación de estas áreas el 10% considera que en ocasiones.

13. ¿Cree usted que es importante implementar pruebas prácticas de los postulantes con los jefes de área para la verificación de sus conocimientos y profesionalismo?

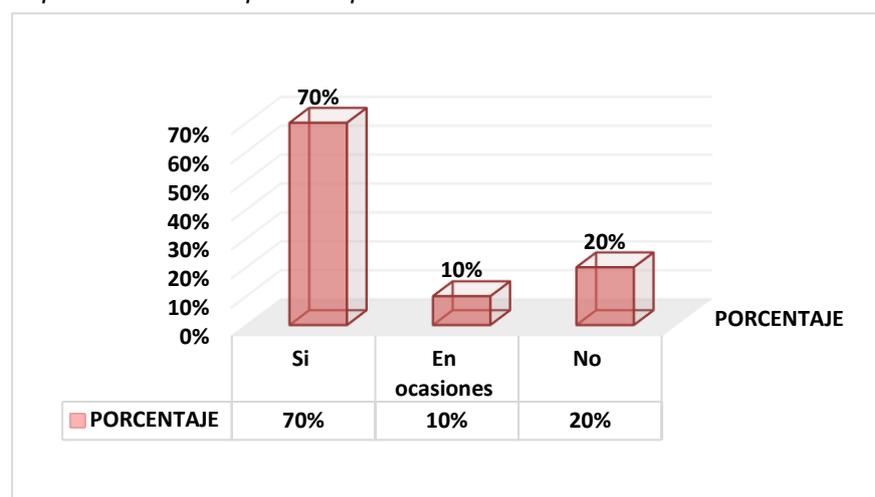
Tabla 16

Implementación de pruebas practicas

ÍTEMS	CASOS	PORCENTAJE
<i>Si</i>	7	70%
<i>En ocasiones</i>	1	10%
<i>No</i>	2	20%
TOTAL	10	100%

Figura 26

Implementación de pruebas practicas



El resultado referente a si los colaboradores creen importante implementar pruebas prácticas de los postulantes con los jefes del área para de esta manera verificar los conocimientos y profesionalismo que tiene el postulante que tiene como resultado que el 70% de los colaboradores consideran que si es importante la implementación de estas prácticas el 10% considera que en ocasiones serían importantes y el 20% considera que no tiene relevancia.

14. ¿Considera usted necesario realizar la implementación de un plan de calidad que establezcan las normas y objetivos que se requiere en el proceso de contratación de personal?

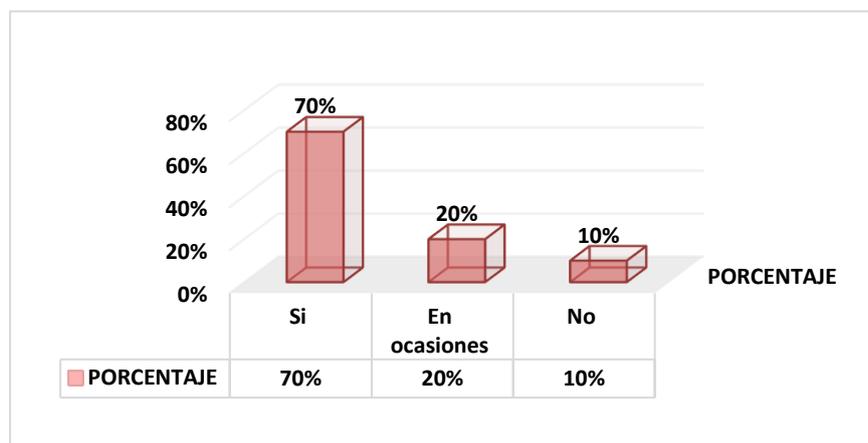
Tabla 17

Plan de calidad

ÍTEMS	CASOS	PORCENTAJE
<i>Si</i>	7	70%
<i>En ocasiones</i>	2	20%
<i>No</i>	1	10%
TOTAL	10	100%

Figura 27

Plan de calidad



Como resultado la pregunta de si los colaboradores consideran necesario realizar la implementación de un plan de calidad que establezca las normas y objetivos específicos para el proceso de contratación de personal se obtuvo como respuesta que el 70% de los colaboradores concuerdan en que si es necesario la implementación de dicho plan el 20% considera que en ocasiones sería necesario y el 10% considera que no es necesario la implementación de un plan de calidad.

15. ¿Cree usted que implementar compromisos de productividad en las contrataciones durante el período de prueba mejorará la responsabilidad y compromiso de los nuevos profesionales contratados?

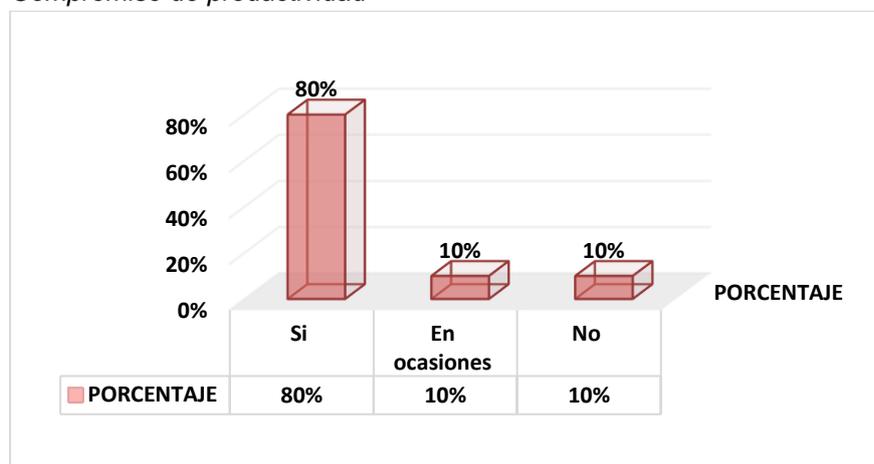
Tabla 18

Compromiso de productividad

ÍTEMS	CASOS	PORCENTAJE
Si	8	80%
En ocasiones	1	10%
No	1	10%
TOTAL	10	100%

Figura 28

Compromiso de productividad



Los resultados referente a la pregunta de si los colaboradores consideran qué implementar compromisos de productividad mejorarían los resultados y compromiso de los nuevos profesionales contratados hacia sus funciones laborales de esto se tiene como resultado que el 80% de los colaboradores consideran que sí sería útil implementar esta actividad el 10% considera que en ocasiones podría funcionar y el 10% considera que no es importante implementar compromisos de productividad.

4.1.3.2. Análisis de datos resultantes del cuestionario

Según la validación de información recopilada y al analizar los datos obtenidos por medio del cuestionario y la herramienta de Ishikawa se puede definir que el principal problema del Consorcio PBO radica en la ineffectividad que se da en el proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano de la empresa y las principales causas que generan este factor negativo son las siguientes:

- Falta de comunicación entre las áreas de talento humano y el área solicitante
- Inadecuada verificación y cumplimiento de perfil profesional de los postulantes
- Bajo nivel productivo y de compromiso laboral
- Inefectivos procesos de selección reclutamiento y vinculación
- Pérdidas económicas
- Pérdida de tiempo y recursos
- Mala imagen corporativa de la empresa
- Reducción del nivel productivo en los colaboradores
- Incremento de costos administrativos en el proceso de vinculación de talento humano
- Ausencia de calidad en las normas y políticas de
- Las ineffectivas contrataciones de personal
- Bajo involucramiento de los jefes de áreas para la selección del perfil solicitado
- Ausencia de un proceso de reclutamiento efectivo

4.2. Propuesta de mejora a los procesos de reclutamiento, selección y vinculación de talento humano

4.2.1. Mejora mediante soluciones organizacionales

Tabla 19

Soluciones propuesta de mejora

ETAPAS DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA	ACTIVIDADES DE MEJORA A DESARROLLAR	PERSONAL RESPONSABLE
Plan de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Normas y políticas de calidad • Optimización del proceso de selección • Objetivos de calidad • Implementación de entrevistas y pruebas practicas • Control de procesos 	Jefe de recursos humanos
Proceso de selección conjunto	<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento de jefes de área • Información de la posición laboral • Factores critico • 	Jefe de área solicitante
Proceso de reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de fases y actividades • Establecer involucrados 	Departamento de recursos humanos
Etapa 1: Procesos previos	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio preliminar del perfil profesional requerido • Actividades y funciones • Conocimientos • Habilidades • Destrezas • Compromiso 	Director de administraciones recursos humanos
Etapa 2: Convocatoria y verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación en base al perfil profesional • Analizar y seleccionar pruebas y entrevistas • Coordinación participación del jefe de área solicitante. 	Supervisor de RRHH

PROCESO DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DE TALENTO HUMANO

Etapa 3: Pruebas y entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria y verificación • Análisis de postulación y selección de candidatos con el perfil requerido • Verificaron de información <ul style="list-style-type: none"> - Personal - Académica - Laboral - Referencial - Experiencia - Conocimientos 	Personal de planta proceso de reclutamiento
Etapa 4: Pruebas practicas	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas y entrevistas • Pruebas psicológicas • Pruebas de conocimientos • Entrevista conductual • Entrevista personal • Pruebas y entrevistas practicas con el jefe de área solicitante 	Personal de planta proceso de selección
Etapa 5: Contratación y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y contratación • Exámenes médicos • Contrato • Dotación • Compromiso de productividad 	Personal de planta proceso de vinculación
Plan de integración y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Manual corporativo • Taller de inducción • Capacitación de procesos y actividades (1 semana) 	Jefe operativo del área solicitante

A partir de las causas que han sido identificadas cómo la problemática en el diagnóstico es necesario plantear las acciones que permitirán mejorar las falencias existentes en el Consorcio PBO y poder resolver y subsanar la situación que se afronta actualmente, vinculado las mejoras que se propondrán para resarcir los inconvenientes establecidos es importante vincular los también con el objetivo qué se

requiere alcanzar y designar el desarrollo de las actividades a un personal responsable de llevar a cabo el proceso de las actividades diseñadas en la propuesta.

De esta manera al contar con actividades específicas que permitirán la mejora y solución de los inconvenientes actuales se establece que las principales estrategias a realizar son:

- Un plan de calidad
- Un proceso de selección conjunto con las áreas involucradas
- Un proceso de reclutamiento establecido por 5 etapas
- Un plan de integración y capacitación para los nuevos colaboradores contratados

Actividades en las mejoras que se plantearon para resolver la problemática y que el general busca implementar dentro del área de recursos humanos el desarrollo de procesos de reclutamiento selección y vinculación del personal de manera efectiva logrando el cumplimiento de las necesidades de perfiles profesionales evitando una mala contratación que termine en la desvinculación de los colaboradores en un corto lapso de tiempo con esto se logrará disminuir las pérdidas económicas que se efectúan a causa de los gastos administrativos y operativos que se llevan a cabo para la contratación de un nuevo profesional.

Cómo actividades implementadas al plan de calidad se definieron a realizar dentro de este plan de las cuales se pueden mencionar las siguientes

- Normas y políticas de calidad
- Optimización del proceso de selección
- Objetivos de calidad
- Implementación de entrevistas y pruebas prácticas
- Control del proceso

Iniciando con las normas y políticas de calidad esta es una de las actividades con suma importancia ya que al establecer las normas y políticas de calidad que se tendrán en cuenta para el proceso de reclutamiento los estándares de los perfiles profesionales seleccionados incrementarán y por lo tanto se brindará colaboradores a las áreas correspondientes que cumplan con las necesidades operativas y conocimientos de excelente calidad para el desarrollo de las funciones laborales pertinentes en el Consorcio PBO.

La optimización del proceso de selección consistirá en definir los objetivos de calidad ya que lo que se busca es lograr efectivizar la contratación bajo un perfil profesional adecuado y comprometido con las funciones laborales por ello como complementación se deberá implementar la realización de entrevistas y pruebas prácticas en donde los postulantes deberán demostrar sus conocimientos y ejecución de las actividades que se desempeñan en caso de ser contratado el finalmente es indispensable que el departamento de recursos humanos genera un control del proceso realizado para identificar los resultados de las pruebas anteriores y se logra la verificación del perfil postulante versus el perfil solicitado por el área.

El proceso de selección conjunto es una actividad que permitirá trabajar al área de recursos humanos de la mano con las áreas que soliciten un perfil profesional ya el talento humano lo analiza esta área, el talento y habilidades técnicas de los profesionales debe ser analizado y aprobado por el jefe correspondiente del área, en tal sentido dentro de este proceso se establecen las siguientes actividades:

- Involucramiento de jefes de área
- Información técnica de la posición laboral
- Análisis de factores críticos

Analizando la actividad de involucramiento de los jefes de área cuyo fin es trabajar de manera conjunta en el departamento de recursos humanos en favor de la contratación de nuevos colaboradores que cumplan con el perfil profesional las actitudes requeridas para el talento humano y sobre todo el conocimiento y profesionalismo técnico para el desarrollo de las actividades laborales a desempeñar, por lo tanto la participación de los jefes de áreas es sumamente necesaria en los procesos y análisis de entrevistas y pruebas para determinar la contratación, cabe destacar el realizar este tipo de actividades la contratación se efectiviza debido a que se cuenta con dos criterios y puntos de fundamentales para determinar el perfil profesional que se busca.

La actividad de información de la posición laboral esto consiste en que los jefes de área solicitante brinden al departamento de recursos humanos toda la información específica y general de la posición laboral que se requiere cubrir, por lo tanto el área solicitante deberá emitir un informe con las principales necesidades del área y los requerimientos que se buscan en el perfil profesional en esto también se debe

enfatar en el conocimiento de, habilidades conductas qué se requiere del personal y principalmente se debe enfatar en el desarrollo de las actividades que tendrá a cargo de esta manera el departamento de recursos humanos tendrá una perspectiva clara de lo que se requiere analizaren el postulante.

El proceso de reclutamiento es la siguiente estrategia a implementar dentro de la propuesta de mejora y está conformada por varias etapas que permitirán realizar paso a paso los procesos correspondientes para el reclutamiento selección y vinculación de los postulantes a un perfil profesional que se requiera dentro de la empresa, este proceso deberá definir las fases y actividades a desarrollar además de establecer quiénes eran los involucrados de llevar a cabo las actividades y estarán a cargo del proceso hasta la culminación con la vinculación del profesional requerido, sí que se establecen las siguientes etapas para llevar a cabo dicho proceso.

Etapas 1:

Procesos previos

- Estudio preliminar del perfil profesional requerido
- Actividades y funciones
- Conocimientos
- Habilidades
- Destrezas
- Compromiso

Responsable: Director de administraciones recursos humanos

La etapa 1 consistirá en realizar los estudios preliminares para definir el perfil profesional requerido es decir que se conozca a ciencia cierta todo lo necesario que debe cumplir y tener el postulante dentro de ellos establecerán las actividades y las

funciones que realizarán desempeñando su cargo laboral, el análisis correspondiente a los conocimientos que deben tener para el desempeño de sus actividades y así también se establecerán las habilidades, destrezas y compromisos que deben cumplir para ser considerados dentro del proceso de selección al cumplir las actividades propuestas dentro del proceso previo los ejecutados desde el área de recursos humanos tendrán mayores herramientas para seleccionar asertivamente al personal que será contratado.

Etapas 2:

Convocatoria y verificación

- Planificación en base al perfil profesional
- Analizar y seleccionar pruebas y entrevistas
- Coordinación participación del jefe de área solicitante

Responsable: Supervisor de RRHH

En la etapa 2 designada como convocatoria verificación consiste en lanzar al público la convocatoria del perfil profesional requerido y para esto se debería realizar la planificación en base al perfil profesional que ha solicitado el área correspondiente, una vez se da inicio de la convocatoria y se reciben las postulaciones el personal de recursos humanos deberá analizar y seleccionar las pruebas y entrevistas que serán aplicadas a los postulantes y en este punto debe coordinar la participación del jefe del área solicitante para contribuir a la mejora de las pruebas y entrevistas seleccionando el personal que más se acerque o cumpla con las necesidades requeridas para el puesto y el perfil profesional.

Etapa 3:**Pruebas y entrevista**

- Análisis de postulación y selección de candidatos con el perfil requerido
- Verificaron de información
 - Personal
 - Académica
 - Laboral
 - Referencial
 - Experiencia
 - Conocimientos

Responsable: Personal de planta proceso de reclutamiento

En la etapa 3 definida como pruebas y entrevistas consistirá en realizar el análisis de postulación y selección de candidatos con el perfil requerido analizando que cada uno de los seleccionados cumpla con todas las normas y requisitos solicitados por el área correspondiente, posterior a esto se realizará la verificación de información en donde el personal de recursos humanos deberá constatar que toda la información personal, académica, laboral, referencial, experiencias y conocimientos presentados por el postulante sean verídicos y cuenten con su respaldo correspondiente con ello una vez corroborada toda la información se procederá a la aplicación de las pruebas y entrevistas tanto con el personal de recursos humanos y el jefe del área solicitante.

Etapa 4:**Pruebas practicas**

- Pruebas y entrevistas
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de conocimientos
- Entrevista conductual
- Entrevista personal
- Pruebas y entrevistas practicas con el jefe de área solicitante

Responsable: Personal de planta proceso de selección

La etapa 4 está compuesta por la realización de pruebas prácticas para esto los involucrados es decir el departamento de recursos humanos y el jefe del área correspondiente solicitante del perfil profesional deberán realizar las pruebas conjuntas y las entrevistas a los postulantes, posterior a ello se realizarán las pruebas psicológicas, de conocimientos están con la finalidad de verificar que el solicitante cumpla con el perfil y se genere la validación por parte del jefe de área solicitante.

Culminado este proceso se debería llevar a cabo las entrevistas entre el jefe solicitante y un responsable a cargo del área de recursos humanos la entrevista consistirá en la evaluación conductual, personal y la aplicación de pruebas prácticas en donde el solicitante deberá ejecutar las actividades a desarrollar dentro de su posición laboral solicitada con esto se corroborar a que cuente con todo el conocimiento y práctica necesaria para el desempeño de sus funciones.

Etapas 5:**Contratación y compromiso**

- Reclutamiento y contratación
- Exámenes médicos
- Contrato
- Dotación
- Compromiso de productividad

Responsable: Personal de planta proceso de vinculación

Culminando con las etapas se encuentra la etapa número 5 que consiste en la contratación y compromiso requerido por parte del profesional reclutado y vinculado a las funciones laborales, esto consiste en llevar a cabo el contrato físico y legal de las funciones laborales que desempeñará el nuevo colaborador y con ello se llevará a cabo el proceso de realización de los exámenes médicos y entrega de dotación correspondiente según su posición laboral, dentro de este proceso también se realizará la firma de un contrato compromiso de productividad por parte del nuevo colaborador en donde se compromete a mantener un nivel de productividad establecido por la empresa en el lapso de su período de prueba correspondiente a 90 días o a conveniencia de la empresa.

En el caso dado del incumplimiento de compromiso de productividad es decir que el personal contratado no realiza sus funciones de una manera adecuada y genera inconvenientes y quejas por parte del jefe inmediato se procederá a realizar la desvinculación de la empresa y al darse este acontecimiento el colaborador deberá tener presente que por el incumplimiento de compromiso de productividad deberá asumir los gastos y recursos operacionales y administrativos que fueron designados

en su proceso de contratación en dónde se toma en cuenta el valor económico del costo de los exámenes médicos realizados y el valor económico que representa la dotación entregada.

Cómo última actividad estratégica se plantea un plan de integración y capacitación, sí bien Los profesionales contratados cumplen con los requerimientos por parte de los jefes inmediatos de las áreas solicitantes y tienen el conocimiento necesario para el desarrollo de sus actividades es fundamental que para su correcto desenvolvimiento y una efectiva integración a sus demás funciones laborales se realice y entregue un manual corporativo donde se indiquen los procesos actividades normas a seguir dentro del área dónde laborara cómo se debería realizar un taller de inducción en el cual se expliquen los procedimientos de manera técnica y demostrativa para una mayor integración y conocimiento de las funciones.

Culminando con el plan de integración y capacitación es necesario realizar capacitaciones de los procesos y actividades que va a desempeñar el colaborador y para esto se plantea una capacitación con duración de una semana en donde el colaborador conocerá todo lo necesario y se le entregarán las herramientas correspondientes para el desempeño de sus actividades, cabe destacar que esto generará mayor productividad y eficiencia por parte del colaborador.

4.3. Mecanismos de control a las soluciones implementadas en los procesos de reclutamiento, selección y vinculación de talento humano

Tabla 20

Seguimiento y control

	ETAPAS DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA	ACTIVIDADES DE MEJORA A DESARROLLAR	PERSONAL RESPONSABLE	INDICADOR DE CONTROL	FRECUENCIA DEL CONTROL
PROCESO DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DE TALENTO HUMANO	Plan de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Normas y políticas de calidad • Optimización del proceso de selección • Objetivos de calidad • Implementación de entrevistas y pruebas practicas • Control de procesos 	Jefe de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador relación costo benéfico • Indicador de eficiencia 	Semestral
	Proceso de selección conjunto	<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento de jefes de área • Información de la posición laboral • Factores critico 	Jefe de área solicitante	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de selección a tiempo 	Por proceso
	Proceso interno del departamento de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de fases y actividades • Establecer involucrados 	Departamento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de efectividad • Indicador de avance • Procedimientos implantados 	Permanente
	Etapas 1: Procesos previos	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio preliminar del perfil profesional requerido • Actividades y funciones • Conocimientos • Habilidades • Destrezas • Compromiso 	Director de administraciones recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • % De candidatos claves 	Por proceso
	Etapas 2: Convocatoria y verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación en base al perfil profesional • Analizar y seleccionar pruebas y entrevistas • Coordinación participación del jefe de área solicitante 	Supervisor de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • # de pruebas seleccionada • Procedimientos de entrevistas • Participación de áreas 	Por proceso

Etapa 3: Pruebas entrevista	y	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria y verificación • Análisis de postulación y selección de candidatos con el perfil requerido • Verificaron de información <ul style="list-style-type: none"> - Personal - Académica - Laboral - Referencial - Experiencia - Conocimientos 	Personal de planta proceso de reclutamiento	$\frac{\text{\# de candidatos participante}}{\text{\# de reclutamiento}} * 100\%$	Por proceso
Etapa 4: Pruebas practicas		<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas y entrevistas • Pruebas psicológicas • Pruebas de conocimientos • Entrevista conductual • Entrevista personal • Pruebas y entrevistas practicas con el jefe de área solicitante 	Personal de planta proceso de selección	$\frac{\text{\# de candidatos participante}}{\text{\# de seleccionados}} * 100\%$	Por proceso
Etapa 5: Contratación compromiso	y	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y contratación • Exámenes médicos • Contrato • Dotación • Compromiso de productividad 	Personal de planta proceso de vinculación	$\frac{\text{\# de candidatos participante}}{\text{\# vinculación}} * 100\%$	Por proceso
Plan integración capacitación	de y	<ul style="list-style-type: none"> • Manual corporativo • Taller de inducción • Capacitación de procesos y actividades (1 semana) 	Jefe operativo del área solicitante	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de integración • Nivel de conocimiento • Nivel de desempeño parcial 	Por proceso

Analizando y explicando la matriz de control que se presenta para el proceso de seguimiento y verificación controlada de las actividades propuestas, se explicara brevemente qué la matriz está conformada por las estrategias y las etapas a implementar, las actividades a realizar, el personal responsable a cargo del proceso de seguimiento y control, los indicadores de control quedarán paso al análisis y verificación de resultados de las actividades y la frecuencia de implementación con la que se llevará a cabo el proceso de signado, es necesario mencionar que el proceso de seguimiento y control será la complementación de la propuesta de mejora a fin de lograr el cumplimiento de su objetivo destacando dentro del Consorcio PBO un excelente proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano.

Por lo tanto dentro del plan de calidad con el cual se busca mejorar el proceso realizado por el área de recursos humanos estableciendo niveles de calidad y objetivos específicos a lograr para optimizar el proceso y además poder realizar la contratación del perfil profesional adecuado y requerido por las áreas sin que esté genera inconvenientes de ningún tipo o tenga que ser despedido en poco tiempo, el responsable a cargo del proceso de seguimiento y control del plan de calidad será el jefe de recursos humanos que mediante el uso y aplicación del indicador de relación costo-beneficio analiza las actividades desarrolladas el costo económico que representa y el beneficio que genera a la mejora del proceso de reclutamiento selección y vinculación verificando el porcentaje de resultados obtenidos a partir de la implementación del plan de calidad.

Dentro de este plan se hará uso del indicador de eficiencia con este indicador se podrá medir el nivel de eficiencia que se tiene en el proceso realizado y sobre todo en el desarrollo de las actividades implementadas dando como resultado un análisis de verificación de alcances y cumplimientos de objetivos, la frecuencia de aplicación del seguimiento y control de esta estrategia será de manera semestral.

La estrategia de proceso de selección conjunto tiene como finalidad involucrar más en el proceso de reclutamiento de los perfiles profesionales solicitados a los jefes de las áreas que solicitan una posición laboral o colaborador con conocimientos y habilidades específicas para esto se ha establecido que el personal responsable del proceso de seguimiento y control sea el jefe de área solicitante y el indicador de control a utilizarse la el índice de selección a tiempo es decir que este indicador permitirá llevar a cabo los procesos correspondientes y la información necesaria para solicitar un perfil profesional específico dentro del tiempo establecido que se requiere por el área, nivel de frecuencia de implementación del proceso de seguimiento de control será realizado por cada proceso solicitado.

La tercera estrategia está conformada por el proceso interno del departamento de recursos humanos este proceso tiene como finalidad poder definir las actividades y establecer cuáles eran los involucrados dentro del desarrollo del proceso de reclutamiento selección y vinculación por lo tanto como responsable del proceso de seguimiento y control se ha definido al departamento de recursos humanos quién se encargará de analizar y verificar mediante los indicadores los resultados obtenidos a través de la implementación de esta estrategia, los indicadores a utilizar serán de efectividad de avance procedimientos implantados, los cuales se determinará el nivel

de efectividad que se tiene en el proceso interno de este departamento y los avances correspondientes que se realizan a través de las actividades implementadas el seguimiento y control realizado para estas actividades será de manera permanente en cada ejecución de proceso llevado a cabo.

Cómo se definió para el proceso interno del departamento de recursos humanos establecieron 5 etapas correspondientes en dónde se llevará a cabo las actividades a realizar en cada etapa es así que la etapa número 1 se ha definido como responsable a cargo del proceso de seguimiento y control al director de administración de recursos humanos quién mediante el indicador de porcentaje de candidatos claves analizará la efectividad que tiene los procesos previos para seleccionar los candidatos más acordes al perfil solicitado la frecuencia de implementación será por cada proceso realizado.

En la etapa número 2 se designó como responsable al supervisor de recursos humanos y los indicadores de control a utilizar para la verificación del seguimiento y resultados de estas actividades será el número de pruebas seleccionadas, procedimiento de entrevista y la participación de las áreas con estos indicadores el departamento podrá verificar si las pruebas correspondientes para el proceso de vinculación son efectivas y el número de las pruebas que se tiene para cada proceso, el procedimiento de entrevistas y la participación de áreas permitirá identificar el nivel de involucramiento que se tiene y el trabajo conjunto que se realiza para llevar a cabo el proceso correspondiente.

En la etapa número 3 correspondiente a las pruebas y entrevistas se designó como personal responsable del proceso de seguimiento y control el personal de planta de procesos de reclutamiento y el indicador de control a implementar será el número

de candidatos participantes divididos para el número de reclutamientos por el 100% de los participantes de esta manera se tendrá conocimiento del porcentaje total de los candidatos que serán reclutados según el cumplimiento del perfil profesional.

En la etapa número 4 correspondiente a las pruebas prácticas se ha designado como el proceso de seguimiento y control al personal de planta de proceso de selección quién mediante el indicador del número de candidatos participantes dividido para el número de seleccionados por el 100% de los participantes determinar cuán efectivo ha sido el proceso y el porcentaje de los postulantes que han sido seleccionados esto se aplicará como método de control en cada proceso realizado.

En la etapa número 5 contratación y compromiso se ha designado al personal correspondiente para el proceso de seguimiento y control al personal de planta del proceso de vinculación y el indicador de control será el número de candidatos participantes dividido para el número de candidatos vinculados por el 100% de los candidatos congreso se determinará la vinculación efectiva que se tiene con el cumplimiento del perfil profesional que se busca en el candidato el no de control será implementado según lo necesario por cada proceso realizado.

Cómo última estrategia de la propuesta de mejora se tiene el plan de integración y capacitación en dónde se establece como responsable del proceso de seguimiento y control al jefe operativo del área solicitante quién se encargará de implementar los indicadores de control y verificar el índice de integración que tiene el nuevo colaborador, el nivel de conocimientos que adquiere mediante el proceso de capacitación y finalmente el nivel de desempeño laboral de manera parcial dentro de su período de prueba.

4.4. Implementación e inversión económica de la propuesta de mejora

Tabla 21

Implementación e inversión económica de la propuesta de mejora

PROCESO DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DE TALENTO HUMANO	ETAPAS DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA	PERSONAL RESPONSABLE	FRECUENCIA DEL PROCESO	INVERSION
	Plan de calidad	Jefe de recursos humanos	Semestral	\$800,00
	Proceso de selección conjunto	Jefe de área solicitante	Por proceso	\$500,00
	Proceso interno del departamento de RRHH	Departamento de recursos humanos	Permanente	\$4.000,00
	Etapa 1: Procesos previos	Director de administraciones recursos humanos	Por proceso	
	Etapa 2: Convocatoria y verificación	Supervisor de RRHH	Por proceso	
	Etapa 3: Pruebas y entrevista	Personal de planta proceso de reclutamiento	Por proceso	
	Etapa 4: Pruebas practicas	Personal de planta proceso de selección	Por proceso	
	Etapa 5: Contratación y compromiso	Personal de planta proceso de vinculación	Por proceso	
	Plan de integración y capacitación	Jefe operativo del área solicitante	Por proceso	\$1.500,00

La inversión económica que se debe implementar para la propuesta de mejora es analizada en función de las estrategias y etapas a implementar dentro del diseño realizado, por consiguiente se establece que para el plan de calidad al tratarse de implementación de procesos dentro de las áreas ya establecidas se requerirá únicamente el valor de \$800 para llevar a cabo esta actividad, en el proceso de

selección conjunto se requiere de la participación de las áreas correspondientes y definir las actividades que desarrollarán en el proceso por lo tanto el valor económico de esta actividad corresponde a un total de \$500.

Se ha desarrollado la estrategia de implementación de procesos internos en el departamento de recursos humanos la cual está conformada por 5 etapas que permitirán llevar a cabo el proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano de una manera efectiva y reducida la desvinculación temprana de los colaboradores por lo tanto al existir mayor desarrollo de actividades y complementos de etapas el valor económico de esta estrategia asciende a \$4000.

Finalmente se cuenta con la estrategia de un plan de integración y capacitación el mismo que busca mejorar los conocimientos y las prácticas de integración para el personal nuevo de la empresa por lo tanto el análisis correspondiente al costo económico de esta actividad es de \$1500. Entonces establece que la inversión económica a realizar para la implementación de la propuesta de mejora es de un total de \$6800, valor económico que representa varios beneficios para la empresa y serán mencionados a continuación.

- **Principales beneficios**

- Contratación de talento humano que cumplen las necesidades y requerimientos por las áreas solicitantes.
- Incremento de la productividad
- Evolución y crecimiento del área de recursos humanos
- Incremento en la satisfacción laboral de los colaboradores
- Mejora de imagen de la empresa
- Ahorro de recursos

CAPITULO V SUGERENCIAS

Se sugiere al Consorcio PBO analizar la presente propuesta y tomar en consideración el valor económico que sugiere su implementación el mismo que asciende a una cantidad económica de \$6800 y la cual genera varios beneficios para la empresa, tenía consideración que de no efectuarse mejoras correspondientes al proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano la empresa seguirá sufriendo pérdidas importantes no solamente del recurso humano como tal sino también pérdidas económicas debido a los gastos de operación y administrativos que conlleva realizar los procesos de contratación, en función a esto es necesario que la empresa realice su análisis correspondiente y genere la implementación mediante la asignación del recurso económico correspondiente al costo de la propuesta.

Sí bien la empresa busca generar beneficios para los colaboradores mediante salarios emocionales y un clima laboral adecuado desde el inicio de su contratación es necesario sugerir a la empresa que para mayor compromiso de los colaboradores se establezcan cláusulas dónde el colaborador se vea comprometido a mantener un nivel productivo eficiente en el desarrollo de sus actividades caso contrario se llevará a cabo el proceso de desvinculación de la empresa y el cobro correspondiente de los gastos operativos y administrativos, este es un factor que permitirá generar mayor compromiso y evolución continúa en los colaboradores de la empresa además genera una garantía para la empresa de optimización de sus recursos económicos.

Se sugiere que los jefes de las áreas solicitantes de un perfil profesional específico contribuyen al proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano, ya que si bien los profesionales del área de recursos humanos cuentan con

las herramientas y técnicas necesarias para el desarrollo de este proceso es indispensable tener el punto técnico de los jefes de área solicitantes quienes determinarán si los colaboradores cumplen con el perfil profesional técnico requerido y recaiga en el la responsabilidad de decisión final de contratación según la valoración y apreciación desde un punto de vista técnico.

Se sugiere implementar el proceso de las etapas correspondientes en el área de recursos humanos para llevar a cabo la contratación de los perfiles profesionales solicitados por las áreas de la empresa, ya que en cada etapa establecida se realizarán actividades efectivas que permitan diagnosticar y seleccionar al personal más calificado para el desempeño de las funciones laborales que se requieren por lo tanto es imprescindible la implementación y desarrollo de las etapas correspondientes que efectiviza en el proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano a la empresa, en caso de no tomar estas medidas correctivas el proceso seguirá teniendo falencias y generando pérdidas económicas para la empresa.

Se sugiere implementar posterior a la contratación y vinculación de los colaboradores nuevos un proceso de integración e inducción en donde el personal técnico del área correspondiente de contratación brinda la información necesaria al personal sobre los procesos y actividades que se desarrollarán según sus funciones y además es importante establecer una capacitación la primera semana de ingreso del nuevo profesional en donde se permite una adaptación progresiva hacia sus funciones, de esta manera se reducirán las falencias existentes en cuanto a nivel productivo y evolución de los colaboradores generando un mejor nivel de productividad e incrementando el nivel de confianza entre los trabajadores.

Quizá una de las sugerencias más importantes para el Consorcio PBO es implementar dentro del proceso de reclutamiento selección y vinculación las evaluaciones prácticas de los postulantes, lo cual consiste en generar actividades que serán desempeñadas en las funciones laborales del profesional que se busca contratar de esta manera los colaboradores que dan el acompañamiento al proceso es decir los jefes de áreas involucradas podrán constatar el nivel de conocimiento y práctica que tienen los postulantes en el desarrollo de las funciones laborales, por lo que el proceso de contratación se realizará de una manera efectiva teniendo en consideración los niveles de evaluación resultante de la práctica.

Se sugiere al Consorcio PBO tomar en consideración e implementar el plan de calidad, este permitirá realizar todos los procesos correspondientes al reclutamiento selección y vinculación del talento humano enfocados en las necesidades y requerimientos del perfil profesional que solicita cada área bajo los márgenes establecidos de calidad y enfocados en los objetivos internos de las áreas solicitantes, el realizar las actividades desde un enfoque de mejora de calidad contribuya a tener y seleccionar profesionales calificados para el desempeño y desarrollo de sus funciones laborales.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación permite concluir qué la elaboración de la propuesta de mejora a los procesos de reclutamiento selección y vinculación del talento humano de la empresa Consorcio PBO requirió analizar varios factores que se atribuyen a la inefectiva gestión realizada dentro de este proceso y de esto se puede destacar que en las falencias existentes dentro del área de recursos humanos se suscitaron a raíz de los retrasos a causas de la pandemia y la paralización de la mano de obra local y extranjera que se dio estancando los procesos y limitando los recursos para el acceso y verificación de la información en general de los postulantes.

Al diagnosticar las falencias existentes en el proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano del Consorcio PBO se puede concluir manifestando que por medio de la implementación de herramientas cómo lo es el diagrama de Ishikawa y la realización de encuestas a los colaboradores del área de recursos humanos se determinó la existencia de las falencias mencionadas dentro del proceso realizado por el área de recursos humanos sin embargo se destacan factores importantes que inciden en estas problemáticas como lo es la baja participación por parte de los jefes de área solicitante de los perfiles profesionales y la falta de procesos y planes de calidad para llevar a cabo las actividades de reclutamiento selección y vinculación de personal nuevo a la empresa.

La identificación de soluciones organizacionales en la implementación de la propuesta de mejora permite concluir indicando qué dentro del diseño se establecieron actividades o estrategias que permitirán subsanar el proceso de reclutamiento que actualmente genera falencias, para ello se estableció un proceso llevado a cabo por

etapas en dónde se determinó el análisis y desarrollo de cada actividad conformadas por etapas que permitirán tener una mayor precisión al momento de seleccionar y vincular los colaboradores a las posiciones laborales solicitadas por la empresa además de crear programas de integración y capacitación que permitan incrementar el nivel productivo de los nuevos colaboradores por lo tanto las actividades diseñadas permitirá mejorar el proceso en cuestión y lograr el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente se puede concluir manifestando que con la finalidad de optimizar los resultados en el desarrollo del proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano de la empresa se establecieron mecanismos de seguimiento y control para la validación del desarrollo de las actividades y el control de los resultados obtenidos a partir de la implementación de las estrategias, por lo tanto se manifiesta que el control de las actividades permitirá mantener un margen de desarrollo y verificar la existencia de posibles desviaciones o falencias dentro del proceso las cuales a ser identificadas a tiempo pueden ser subsanadas de manera correcta sin que afecte el objetivo principal del área.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, M., López, A., & Jiménez, W. (2017). Propuesta de una metodología basada en procedimientos de control interno. *Organización y dirección de Empresas*, 4(12), 813-835.
https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/762/pdf_551
- Alles, M. (2002). *Entrevista por competencias*.
https://www.academia.edu/36675435/martha_alles_elija_al_mejor_como_entrevistar_por_competencias_130928160050_phpapp01
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Ediciones Granica S.A.
https://books.google.com.ec/books?id=Vsmq568qZ7sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true
- Amador, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
<http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Anguita, J., Labrador, R., & Campos, D. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. 31(8), 527-538. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Ansorena, A. (2007). *15 Pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
<http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/15%20pasos%20para%20la%20selecci%C3%B3n%20de%20personal%20con%20%C3%A9xito.pdf>

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3a ed.). Bogotá: Pearson.
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Carazo, J. (2022). *Proceso de selección*. economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-seleccion.html>
- Cera, C. (13 de abril de 2021). *5 objetivos del reclutamiento para alcanzar el éxito*.
appvizer logo: <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/objetivos-del-reclutamiento>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Conexión Esan. (15 de septiembre de 2016). *El reclutamiento de los recursos humanos*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-reclutamiento-de-los-recursos-humanos>
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., & Shuller, R. (2003). *La gestión de recursos humanos*. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U.
- García, S. (2017). *Análisis de puestos de trabajo y selección del personal*. Tesis de Grado. Universidad Miguel Hernández de Elche.
<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>

- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos* (5ta ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
<http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>
- Grupo Atico. (2022). *La promoción interna en la empresa: Pros, contras y criterios*. Grupo Atico: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/promocion-interna/>
- Llanos, J. (2005). *Como entrevistar en la seleccion de personal*. Pax México.
https://books.google.com.gt/books?id=0EEduhpbrLwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true
- López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*(26), 129-152.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Melinkoff, R. (1990). *Procedimientos*. Argentina: Gloss Black.
- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 2(1), 121-144.
<http://eprints.uanl.mx/12433/1/A9.pdf>
- PeopleNext. (16 de junio de 2017). *4 consejos para mejorar el proceso de reclutamiento y selección*. <https://blog.peoplenext.com/4-consejos-para-mejorar-el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion>
- Rete, J. L. (2005).
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 4(12), 58-71.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>

- Rodríguez, A. (2005). *Selección de personal* (Vol. 2). Sevilla: Instituto Andaluz de la Administración Pública.
- Saiz, C. (2016). *Reclutamiento 2.0*. Universidad de Cantabria. https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9681/SAIZBRINGA_SCLAUDIA.pdf
- Sampieri, Fernández, & Batista. (2014). *Metodología de Investigación* (6ta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Shuttleworth, M. (2022). *Diseño de Investigación Descriptiva*. <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>
- Soletanche Bachy. (2022). *Consolidación*. <https://www.soletanche-bachy.com/es/soluciones/tecnicas/consolidacion>
- Soletanche Bachy. (2022). *Impermeabilización*. Soletanche Bachy: <https://www.soletanche-bachy.com/es/soluciones/tecnicas/impermeabilizacion>
- Soletanche Bachy. (2022). *Micropilote*. Soletanche Bachy: <https://www.soletanche-bachy.com/es/soluciones/tecnicas/fondations-profondes/micropieu>
- Soletanche Bachy. (2022). *Muro pantalla*. <https://www.soletanche-bachy.com/es/soluciones/tecnicas/soutenement/paroi-moulee>
- Soletanche Bachy. (2022). *Pilote perforado*. Soletanche Bachy: <https://www.soletanche-bachy.com/es/soluciones/tecnicas/fondations-profondes/pieu-fore>
- Souto, L., Marquez, S., & Marrero, A. (2019). Procedimiento para la selección del personal basado en la Teoría de los Subconjuntos Borrosos y Operadores OWA. *Revista Espacios*, 40(34), 9. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n34/19403409.html>

Universidad Complutense de Madrid. (2017). *La Entrevista de Selección de Personal*.

E-BUSCON: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/541-2013-10-16-III%20Entrevista%20de%20Seleccion21.pdf>

Veintimilla, J., & Velazquez, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Boletín virtual*, 6(3), 172-193.

https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2F Dialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6132035.pdf&psig=AOvVaw3IIOZjXMFpslc1_Ktm0qjW&ust=1667217288289000&source=images&cd=vfe&ved=2ahUKEwiH94_D8of7AhV6IIQHfRvB64Qr4kDegQIARBQ

Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos* (Sexta ed.).

México: McGraw-Hill. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Work Meter. (2015). *Cómo gestionar el talento en tu empresa*.

https://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talento-empresa.pdf?t=1423135431950&utm_campaign=gestion+del+talento&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=11940970&_hsenc=p2ANqtz-8zKJBVgi774mp5W25-5AVNb

ANEXOS

Formato de la encuesta aplicada

PROCESO DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DE PERSONAL
<p>1 ¿El área de recursos humanos tiene definida las competencias organizaciones para el proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano?</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> En ocasiones</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p>2 ¿Actualmente el proceso de reclutamiento, selección y vinculación del talento humano qué es realizado de manera eficiente enfocado en las necesidades de los perfiles solicitados?</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> En ocasiones</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p>3 ¿Considera que la paralización de la mano de obra local y extranjera ocasionada por la pandemia afectó a los procesos realizados por el departamento de recursos humanos?</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> En ocasiones</p> <p><input type="radio"/> No</p>

4 ¿El proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano cumple los perfiles solicitados por los jefes de área?

- Sí
- En ocasiones
- No

5 ¿Posterior a la contratación de los colaboradores se han presentado quejas por parte de los jefes inmediatos del área solicitante debido al bajo nivel productivo?

- Sí
- En ocasiones
- No

6 ¿Los jefes de áreas solicitantes del personal se involucran en el proceso de selección y vinculación de los postulantes?

- Sí
- En ocasiones
- No

7 ¿Para la contratación de un perfil profesional se realizan pruebas prácticas donde los postulantes demuestren sus conocimientos y niveles operacionales?

- Sí
- En ocasiones
- No

8¿El área de recursos humanos realiza evaluaciones y entrevistas prácticas?

- Sí
- En ocasiones
- No

9¿Considera que el inefectivo proceso de reclutamiento selección y vinculación del talento humano genera pérdidas económicas para la empresa?

- Sí
- En ocasiones
- No

10¿En las últimas contrataciones realizadas ha existido un alto margen de desvinculación dentro del período de prueba de decir menor a 90 días?

- Sí
- En ocasiones
- No

11¿Los niveles de insatisfacción e inadecuado clima laboral debido a la desconfianza que genera las nuevas contrataciones de los colaboradores?

- Sí
- En ocasiones
- No

12 ¿Cree usted que la participación e intervención de los jefes de áreas para la selección y contratación de los perfiles profesionales solicitados aportaría a una contratación efectiva?

- Sí
- En ocasiones
- No

13 ¿Cree usted que es importante implementar pruebas prácticas de los postulantes con los jefes de área para la verificación de sus conocimientos y profesionalismo?

- Sí
- En ocasiones
- No

14 ¿Considera usted necesario realizar la implementación de un plan de calidad que establezcan las normas y objetivos que se requiere en el proceso de contratación de personal?

- Sí
- En ocasiones
- No

15 ¿Cree usted que implementar compromisos de productividad en las contrataciones durante el período de prueba mejorará la responsabilidad y compromiso de los nuevos profesionales contratados?

- Sí
- En ocasiones
- No