PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN LA EMPRESA DELTEC S.A.

Daniela Alejandra Salcedo Núñez ID 110938
Julián Andrés Flórez Ayala ID 476219
Diana Alejandra Muñoz Marín ID 467111

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Sur Occidente
Sede / Centro Tutorial Cali (Valle del Cauca)
Programa Administración de Empresas
Noviembre de 2019

PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN LA EMPRESA DELTEC S.A.

Daniela Alejandra Salcedo Núñez ID 110938
Julián Andrés Flórez Ayala ID 476219
Diana Alejandra Muñoz Marín ID 467111

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)
Luis Fernando Reyes
Título académico

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Sur Occidente
Sede / Centro Tutorial Cali (Valle del Cauca)
Programa Administración de Empresas
Noviembre de 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedicamos principalmente Dios por ser nuestra guía en todo este proceso.
A nuestros padres a por su amor, trabajo y sacrificio, gracias a ustedes hemos llegado hasta aquí y convertirnos en lo que somos.
A nuestros hijos que son nuestra motivación para culminar nuestro proyecto de vida

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

Agradezco a los todos docentes que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Corporación universitaria minuto de Dios

Tabla de contenido

Resumen 9

1. INTRODUCCION 12

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 14

1.1. Contextualización del Problema 14

1.2 Descripción del problema 16

1.3 Pregunta clave 18

3. JUSTIFICACIÓN 19

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO 21

3.1. Objetivo General 21

3.2. Objetivos Específicos. 21

4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN. 22

4.1. Antecedentes o Estados del arte. 22

4.1.1 A nivel nacional. 22

4.2. Marco Teórico. 23

4.3. Marco legal 29

4.4. Marco Contextual. 31

4.4.1. Descripción de la empresa 31

4.4.2. Reseña histórica de la empresa 31

4.4.3. Misión. 32

4.4.4. Visión. 32

4.4.5. Política de calidad. 33

4.4.6. Estructura organizacional. Organigrama. 34

5. METODOLOGIA. 35

5.1. Fuentes de Información Primarias. 35

5.2 Tipo de estudio. 35

5.3. Selección de muestra 36

6. DESCRIPCION DEL ÁREA FUNCIONAL OBJETO DE ESTUDIO. 36
6.1. Breve descripción de la actividad 36
6.2. Áreas funcionales de la empresa Deltec S.A. 37
7. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA. 40
7.1. Recolección de información. 40
7.2. Instrumento Aplicado. 40
7.3 Interpretación de resultados de la encuesta. 42
7.3.1. Pregunta: Tiempo de vinculación en la empresa 42
7.3.2. Pregunta: ¿Le aplicaron pruebas psicotécnicas en el proceso de selección? 43
7.3.3. Pregunta: ¿Le realizaron visita domiciliaria? 44
7.3.4. Pregunta: ¿Ingreso a la compañía por recomendación directa de un directivo de la empresa sin aplicación de pruebas psicotécnicas u otro proceso? 45
7.3.5. Pregunta: ¿Recibió capacitación de las actividades que iba a ejecutar antes de ingresar a laborar – manuales de funciones, etc? 46
7.3.6. Pregunta: ¿Recibió capacitación del SGSST? 47
7.3.7. Pregunta: ¿Le realizaron exámenes médicos ocupacionales de ingreso? 48
7.3.8. Pregunta: ¿Usted conoce en qué consiste la evaluación y certificación en competencias laborales? 49
8. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN A LA EMPRESA DELTEC S.A. 50
8.1. Respaldo Corporativo 50
8.2. Plan de Calidad. 51
8.2.1 Política de calidad. 51
8.2.2. Objetivos de Calidad. 51
8.2.3. Determinación de necesidades de las áreas funcionales. 51
8.3. Mejora al proceso actual. 52
8.4. Controles en los procesos. 52
8.4. Auditorias al proceso de selección y contratación. 53

8.5. Selección de personal por competencias. 54

8.6. Implementación de evaluaciones de Desempeño. 55

8.7. Programa de retención de personal. 56

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 58

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA. 60

LISTA DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1. Modelo de RH de Harper y Lynch. 1992 26
Ilustración 2. Modelo de administración de RH Chiavenato. 27
Ilustración 3. Elementos de un modelo integral de competencias, según Hooghiemstra (1994) 29
Ilustración 4. Organigrama Deltec S.A. Fuente: Empresa 34
Ilustración 5. Diagrama del Proceso de selección y Contratación de la empresa 37
Ilustración 6. Encuesta a aplicar a los trabajadores. Fuente propia 41

Propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación

RESUMEN

Palabras claves: Mejoramiento continuo, productividad, innovación, crecimiento, área funcional, selección, contratación.

La empresa DELTEC S.A es reconocida a nivel nacional e internacional por su calidad en prestación de servicios domiciliarios con amplia experiencia y reconocimiento en la industria de ingeniera.

Cuenta con una cobertura amplia en el país y a nivel internacional en panamá y costa rica

Actualmente la empresa presenta problemas en su estructura en el área de contratación y selección del personal donde no tiene claridad del proceso que se está presentando en la empresa

En el siguiente trabajo presentaremos propuestas para mejora de selección y contratación del personal en la empresa DELTEC S.A

Abstrac

Deltec S.A. es una organización de reconocimiento nacional e internacional (República Dominicana – Panamá) con 26 años de experiencia en la prestación de servicios de ingeniería y áreas conexas en los diferentes sectores económicos del país, manteniéndonos a la vanguardia en tecnología y en programas de mejoramiento continuo, garantizando una excelente prestación de servicios ofrecidos en el portafolio. La constante mejora de los niveles de atención en los servicios públicos domiciliarios ha impulsado el crecimiento y el reconocimiento de la empresa. Ese posicionamiento tan distinguido contrasta con los problemas observados en los procesos de selección y contratación de su oficina en Cali-Colombia. Inconvenientes que le pueden llevar a generar pérdidas económicas, tiempo, etc.

La empresa DELTEC S.A. ha logrado un crecimiento ampliamente exponencial el cual le ha llevado a incurrir en algunas problemáticas que se evidencian en la selección y contratación del personal; para ello, se presenta este documento como una propuesta de mejoramiento a los procesos anteriormente mencionados. Para el diseño de esta propuesta se plantea la utilización de una metodología descriptiva la cual está basada en la recolección de datos a través de una encuesta. Esta herramienta ha generado la ratificación de la problemática y nos ha llevado al diseño de una propuesta acorde con las necesidades de la empresa.

Palabras claves: Mejoramiento continuo, productividad, innovación, crecimiento, área funcional, selección, contratación.

Abstract

Deltec S.A. It is a national and international recognition organization (Dominican Republic - Panama) with 26 years of experience in providing engineering services and related areas in different economic sectors of the country, keeping us at the forefront of technology and continuous improvement programs, guaranteeing an excellent provision of services offered in the portfolio. The constant improvement of the levels of attention in the domiciliary public services has impelled the growth and the recognition of the company. This distinguished position contrasts with the problems observed in the selection and hiring processes of its office in Cali-Colombia. Disadvantages that can lead you to generate economic losses, time, etc.

The company DELTEC S.A. It has achieved a broadly exponential growth which has led it to incur some problems that are evident in the selection and hiring of staff; For this, this document is presented as a proposal to improve the aforementioned processes. For the design of this proposal, the use of a descriptive methodology is proposed, which is based on data collection through a survey. This tool has generated the ratification of the problem and has led us to the design of a proposal according to the needs of the company.

Keywords: Continuous improvement, productivity, innovation, growth, functional area, selection, hiring.

Propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación

1. INTRODUCCION

Chiavenato (2000) establece que "El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos, ahí está gran parte de su éxito de su organización." El éxito de una organización depende, en gran medida, del acierto en la elección de las personas adecuadas para el correcto desarrollo de las tareas y deberes que se deben cubrir; de saber, encontrar, siempre, a quienes aseguren el mejor funcionamiento posible de la organización. En la actualidad la empresa DELTEC S.A. tiene graves falencias en los procesos de selección y contratación, los cuales no están respetando los protocolos mínimos exigidos para su correcto funcionamiento. Entres los hechos más notorios tenemos: no se realizan pruebas psicotécnicas a todos los aspirantes; no se respeta la documentación mínima exigida por el cargo; en algunos casos las contrataciones están sujetas a referidos o recomendados; no hacen visitas domiciliarias, ni se hacen estudios de seguridad. Por otra parte, los procesos de la selección y contratación no están a cargo del personal idóneo que muestre los verdaderos impactos que se pueden generar a la empresa por una mala selección y contratación de personal. Estos riesgos en el momento de activarse pueden generar graves problemas a la situación financiera y al crecimiento corporativo de la empresa. De acuerdo con lo expuesto anteriormente trabajaremos en el diseño de una propuesta coherente y pertinente, la cual va orientada a presentar un plan de mejoramiento de los procesos de selección y contratación de la empresa DELTEC S.A. Para Raquel García León, consultora sénior experta en Agilidad de gestión del cambio, considera que en el proceso de selección de personal se procura prever qué postulantes tendrán éxito si se los contrata; y, al mismo tiempo, es una comparación con posterior elección. Se trata de un proceso científico porque se basa en las exigencias del cargo o descripción del puesto (García, 2018).

El Reclutamiento se refiere principalmente a:

Características del puesto
Exigencias del mismo

Propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación

Análisis y descripción del puesto

La Selección se orienta básicamente en:

Características del candidato
Calificaciones
Técnicas de selección.

El origen de la palabra “reclutamiento” se remonta a la época de la Segunda Guerra Mundial. Los aliados, en especial Estados Unidos, recurrían a este proceso para contar con los reclutas más idóneos. Incluso, una de las escalas de inteligencias más famosas se desarrolló con investigaciones realizadas en plena guerra (Weschler). El reclutamiento está referido a la búsqueda y provisión de candidatos, y a una selección a partir de la comparación de cualidades de los candidatos, con la elección final del colaborador. Por esta razón se considera que el proceso es una función de staff y una responsabilidad de línea (Albujar, 2018).

A través del presente documento se podrá observar como la empresa DELTEC S.A. ha logrado un crecimiento en el territorio nacional con lo cual se ha convertido en un modelo a seguir para muchos; pero, su estructura organizacional ha empezado a mostrar ciertas falencias que deben ser vistas por profesionales especializados con detenimiento para evitar que se activen problemas que puedan impactar en la economía de la organización, se hace referencia al proceso de selección y contratación. La mala aplicación del proceso de selección y contratación se puede convertir en graves pérdidas de tiempo, afectación a la reputación de la organización, desmotivación, reprocesos, etc. y por ende afectaciones a la productividad organizacional. Este trabajo presenta unos componentes que están enfocados a la contextualización de la empresa, el diagnostico de la misma y la aplicación de una herramienta metodológica que muestre el verdadero problema, para generar un plan de mejoramiento ajustado a las necesidades de la empresa.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Contextualización del Problema.

La manera de concebir a la empresa DELTEC S.A. desde su origen que propone Campo (2017), refiere que:

Para la revista Portafolio, el recién graduado César Humberto García, el inicio de su profesión como ingeniero eléctrico tuvo un arranque incierto al no encontrar mayores oportunidades laborales. De eso hace casi tres décadas. Ahora puede contar que de ese sinsabor nació una iniciativa empresarial que cumplió 25 años y es un referente en el apoyo a las empresas de servicios públicos.

García Barrera es el fundador y representante legal de la empresa Deltec S.A. que inició operaciones en Cali y ahora hace presencia en buena parte del territorio nacional.

“Empezamos dos ingenieros con una secretaria y un mensajero. Iniciamos con la labor de mercadeo de ofrecer nuestros servicios. Primero localmente en el componente eléctrico y luego en otras regiones y con otros servicios”, cuenta. Deltec cuenta hoy con 3.200 trabajadores, entre ellos 300 de diversos campos de la ingeniería y otras profesiones, más un buen número de

técnicos expertos en tareas complejas en electricidad, telecomunicaciones, redes de acueducto y alcantarillado y gas, además de otras áreas en desarrollo como energía eólica y solar.

García precisa que entre los primeros contratos estuvieron algunos con la CVC. En esta se da un proceso de escisión y deja de lado la electricidad. En ese entonces hubo un reacomodo en diversos servicios públicos. “Fue un momento decisivo estar en esa transformación, el ingreso del sector privado a la prestación de servicios fue una oportunidad para aumentar la cobertura”, cuenta.

“Luego vinieron contratos con Emcali y empresas de otros municipios. A raíz de una especialización en el Icesi en Administración, me quedó claro que no se podía apostar a una sola canasta. Se perdió el miedo escénico y se empezó a ofertar en otros departamentos”, manifiesta.

Ahora da apoyo en servicios de Codensa en Cundinamarca, Electricaribe, Emcali, Empresa de energía de Pereira, EnerTolima, Epsa (Celsia), Compañía Eléctrica de Occidente, Empresa de Energía de Boyacá y de gas en diversas regiones. Y en el componente de agua, con Emcali, Acuavalle, Aguas de Cartagena y Aguas de Pereira.

En todos atiende tanto áreas técnicas como mantenimiento, atención de emergencias, continuidad en el servicio y correctivos preventivos, como comercial en lectura de medidores, entrega de recibos y call center, entre otros. También presta servicios a empresas de telefonía celular como Nokia, que opera Comcel.

“La empresa ha tenido un crecimiento significativo y desde el año antepasado nos ubicamos en las mil empresas más grandes del país en ventas. En este momento somos sino líderes, sí un referente en el nicho de mercado que atendemos, una empresa a tener en cuenta”, expone.

El gerente de Deltec dice que “igual, por encima de todas las circunstancias, hasta donde llegue el último cable de posteado, el último tubo de agua o tendido de gas o un contador, hasta allá debemos llegar y garantizar el servicio”. (Campo, 2017).

Este crecimiento exponencial que el mismo fundador de DELTEC S.A manifiesta trae consigo unos retos corporativos significativos y uno de ellos es el de un correcto funcionamiento del área de recursos humanos en lo que refiere a los procesos de selección y contratación. Este tema se convierte en algo más delicado y de mucho cuidado para las personas que tienen a cargo este proceso.

1.2 Descripción del problema.

A razón de esta investigación parte de la necesidad de mejorar los procesos de selección y contratación en la empresa DELTEC S.A, con el fin de controlar, disminuir o eliminar los riesgos existentes o que se puedan presentar; y que a su vez vayan a generar un alto impacto en las operaciones de la organización. Los directivos de la organización DELTEC S.A. son conscientes de la importancia del tema y le han dado su aval a esta tesis para incorporar el plan de mejora a la empresa.

Propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación

Los problemas presentados en el área se deben atender a corto plazo ya que los síntomas se han empezado a evidenciar, por ejemplo, las estadísticas de la rotación de personal de los dos primeros trimestres del año 2019, no son buenos. En el primer trimestre del 2019, se contrataron 35 visitadores eléctricos de los cuales renunciaron y se despidieron 20. Ahora bien, para el segundo trimestre, se contrataron 40 visitadores de los cuales renunciaron y/o se despidieron 26. (Deltec, 2019). Esto nos muestra que la rotación se está incrementando y que en el segundo trimestre renunciaron y se despidieron el 65% de los contratados. Este es uno de los aspectos que hace que se priorice el tema; de igual forma se pretende sensibilizar a la organización con el objetivo de que se incorporen las recomendaciones que en este documento se van a generar. Es pertinente referir que este es solo uno de los problemas que se ha empezado a activar a raíz de las falencias en el proceso de selección y contratación de personal.

Una mala aplicación del proceso de selección y contratación en la empresa Deltec S.A., tiene las siguientes implicaciones y efectos:

a. Insatisfacción en las personas. Comúnmente se contratan personas sin las respectivas pruebas psicotécnicas y se incorporan personas sobre calificadas para determinados puestos.
b. Problemas de adaptación e integración a la empresa. Existe una alta probabilidad que lo referido en el anterior punto nos va a ocasionar este inconveniente.
c. Incremento en la rotación del personal. Al no adaptarse o integrarse a la empresa éstos prefieren irse al momento de una mejor oportunidad laboral o simplemente porque no se adaptaron a la empresa.

d. Mal clima laboral. Las emociones son contagiosas y comúnmente estas se transmiten de unos empleados a otros, generando baja productividad.
e. Baja Productividad.
f. Incremento en incapacidades ya que son colaboradores poco calificados para un cargo determinado.

Estas son algunas de las implicaciones o efectos que se pueden presentar al no contar con un proceso de selección y contratación que garantice disminuir los riesgos antes mencionados.

1.3 Pregunta clave.

¿Cómo puede mejorarse el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa DELTEC S.A. para mitigar efectos negativos en el desarrollo de la gestión de la organización?

3. JUSTIFICACIÓN.

Chiavenato (2000) establece que “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”. El proceso de selección consiste en una serie de fases iníciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil
- Definición del método de reclutamiento
- Concertación de entrevistas
- Entrevistas + técnicas de selección
- Elaboración de informes
- Entrevista final

El área de recursos comúnmente se ve influenciada en sus decisiones por la presencia constante de sus dueños y/o propietarios quienes otorgan visto bueno a las personas que van a ingresar a laborar omitiendo constantemente los procesos que esto requiere. Ellos no miden la magnitud e impacto que puede acarrearle a la empresa una mala selección y contratación de personal; estos impactos están enfocados a la alta rotación del personal, pago de indemnizaciones por despidos injustos, insatisfacción individual, bajo nivel de productividad, mal clima laboral, aumento en los índices de incapacidades y/o accidentes de trabajo por efectuar labores para las cuales no se contaba con una preparación adecuada.

Propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación

Ahora bien, es aquí donde nace la importancia de la propuesta para que la empresa DELTEC S.A consolide un proceso de selección y contratación respetando los resultados que se obtengan del proceso. El empoderamiento por parte de la gerencia general y de sus directivos es clave para que el proceso de mejoramiento tenga un resultado efectivo en la organización.

A través de este documento se pretende investigar y esbozar en esta tesis todos los conceptos necesarios para que la propuesta de mejora en el área de selección y contratación sea una realidad y se controle, se disminuya o se eliminen los riesgos que puedan surgir en la aplicación de este proceso. El programa de reclutamiento y selección de personal debe ser coherente con la planeación estratégica de la empresa, de tal modo que se encamine en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Los objetivos estratégicos se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones, medios y recursos que se ejecutarán para cumplirlos; es por ellos que se requieren personas idóneas para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por DELTEC S.A. lo cual se logrará con la aplicación correcta del proceso de selección y contratación.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO.

3.1. Objetivo General

Proponer un plan de mejora al área de selección y contratación de la empresa DELTEC S.A. frente a los aspectos negativos que se vienen presentando en la actualidad y los cuales pueden afectar sus operaciones.

3.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Diagnosticar como está funcionando el área de selección y contratación de la empresa DELTEC S.A. en la actualidad.
- ✓ Identificar los subprocesos que se están dejando de aplicar a la hora de realizar la selección y contratación de personal en la empresa DELETC S.A.
- ✓ Proponer a través de este documento una serie de mejoras que la empresa podrá aplicar en cualquier momento de su operación.

4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1. Antecedentes o Estados del arte.

A continuación, se presentan los trabajos de investigación teóricos o prácticos que se han realizado en lo que refiere al mejoramiento del área de selección y contratación del departamento de Talento Humano, la información de dichas investigaciones se encuentra consignada en tesis de trabajo de grado a nivel de pregrado y posgrado, series de documentos técnicos a nivel nacional.

4.1.1 A nivel nacional.

4.1.1.1. Tesis de Pregrado: Reclutamiento, Selección e Inducción de personal en Inciteco S.A.S.

Autor: Juan Sebastián López

Año, ciudad, país y universidad: 2017 – Bogotá - Colombia. Universidad del Rosario.

Objeto de investigación:

El objetivo de la investigación es plantear una propuesta de mejoramiento de la administración del recurso humano (reclutamiento, selección e inducción) en la empresa Inciteco S.A.S.

4.1.1.2 Monografía: Proceso de reclutamiento y selección: Caso de estudio AIESEC

Autor: Ricardo Muñoz Garzón.

Año, ciudad, país y universidad: 2017 – Bogotá - Colombia. Universidad Nacional.

Propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación

Objeto de investigación:

El objetivo principal es examinar el proceso de captación de miembros en AIESEC a la luz de los postulados teóricos para encontrar aspectos que permitan mejorar este proceso en la organización.

4.2. Marco Teórico.

Según Werther (2008) "el propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social".

Autores como Dessler y Varela (2004); Alcalde, González y Flores (1996) indican que el proceso de reclutamiento de personal puede verse como una serie de fases donde confluyen varios puntos. Es así como Werther y Davis mencionan que el primer paso es buscar a todos aquellos postulantes que poseen el interés de ocupar el puesto, para luego hacer una selección del mejor de ellos. Mientras que los autores Alcalde, González y Flores proponen primero, realizar un pronóstico y estudiar la fuerza laboral existente para ese puesto de trabajo, para luego, reclutar al personal a través de alguna técnica de selección y finalmente ser aprobado el candidato, por la persona o supervisor a cargo. (González, 2017).

Bray y Moses, en Sikula, A. (1994) formulan la existencia de dos criterios generales de selección y valoración: el concepto de riesgos sucesivos, donde plantean que para que los solicitantes sean contratados deben pasar con éxito todas las pruebas, o sea el fallar en una lo elimina del proceso y el enfoque de selección de compensación, en el cual se plantea que se puede compensar un factor con otro. Esta formulación última está en correspondencia con el principio de la valoración integrada de la personalidad y las características del trabajo, planteada en el presente trabajo. Esta concepción proyecta una de las formas más recurridas de organizar los procesos de selección con rechazo y sin rechazo de los candidatos.

Cronbach, L., L Glesser, G. (1965), Wickert, R. (1962), Owens, W. y Jewel, D. (1969) señalan la existencia de tres modelos en la selección de personal atendiendo al número de tratamientos por personas y número de personas por tratamiento en la toma de decisiones en el proceso de selección de personal: la colocación, la clasificación y la selección. En la colocación, como asignación directa de una plaza, no hay proceso de selección; sin embargo, puede haber selección en el caso de un solo candidato si se somete éste al proceso y cumple los requerimientos para el cargo, pues la selección no se basa en la simple comparación entre candidatos y quizás escoger al menos malo, sino en valorar en qué medida cada candidato cumple o no los requisitos para el cargo al que se le quiere asignar. No siempre se realiza solamente un proceso de selección, sino que en ocasiones de forma simultánea o independiente se realiza la denominada clasificación de personal. La clasificación de personal consiste en determinar para qué puestos de trabajo reúne un candidato mejores condiciones. La clasificación externa está integrada de forma directa al proceso de selección y la misma se produce cuando la finalidad de este no consiste básicamente en cubrir un cargo rechazando al resto de los candidatos, sino que según sus cualidades se evalúan para proyectar su empleo en el cargo u ocupación para el que reúnan las mejores condiciones; la misma se desarrolla de forma simultánea al proceso de selección. En este caso la clasificación opera como una derivación o una de las salidas del proceso de selección. Se produce fundamentalmente cuando se crea una nueva empresa o hay una necesidad de cubrir una gran cantidad de puestos. (Zayas, 2000).

Para Cadena, las organizaciones hoy en día es muy importante y fundamental el reclutamiento y el proceso de selección de personal, las empresas cuentan entre su organización con el área o departamento de Recursos Humanaos es la que lleva el manejo, conducción de este proceso y para ello cuenta con herramientas sencillas y prácticas de aplicar cuentan con personal idóneo, adecuado y experimentado en el tema, con el fin de seleccionar al candidato más calificado y capacitado y que este cumpla con las expectativas y condiciones del perfil de la oferta laboral. (Cadena, 2014).

Propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación

Modelos de gestión del talento humano.

Desde hace un par de décadas las empresas han optado por la imperiosa necesidad de optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano. A continuación, se presentan algunos modelos:

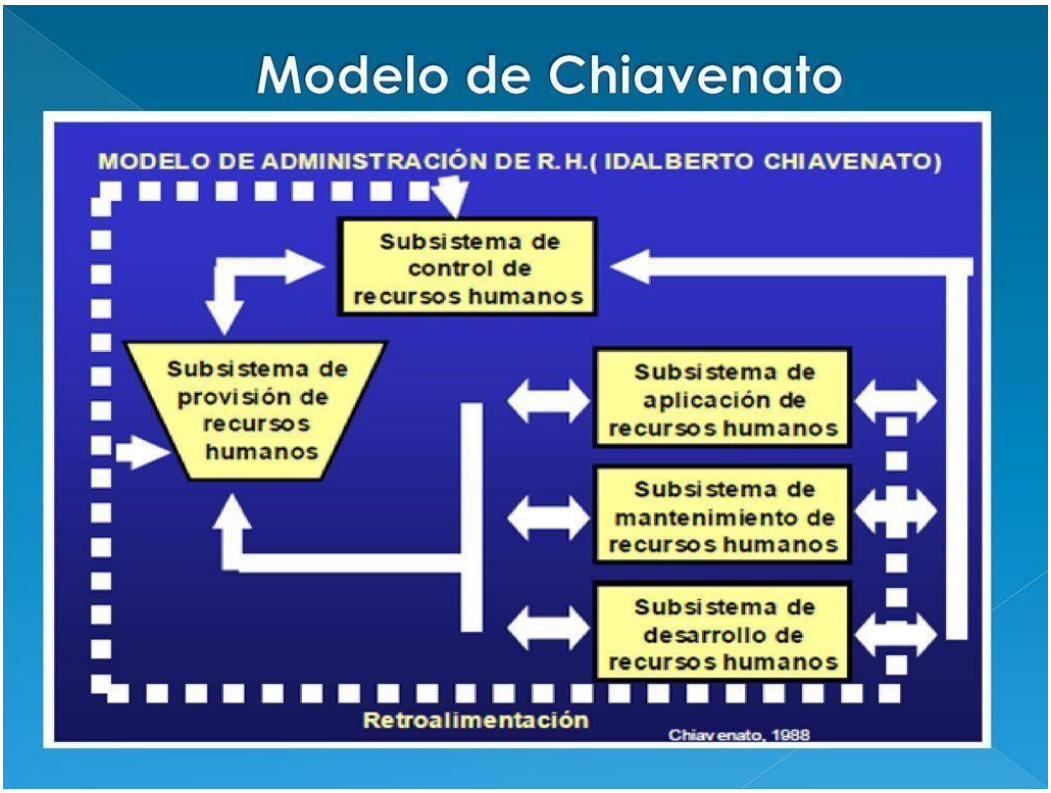
Modelo de Harper y Lynch (1992). En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de RR. HH (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de los RR.HH. con que cuenta la organización. Con estos elementos de logrará una optimización de los RR.HH., para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación (Ballivian, 2006).

Ilustración 1. Modelo de RH de Harper y Lynch. 1992



Modelo de Idalberto Chiavenato (2002). Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización (Ballivian, 2006).

Ilustración 2. Modelo de administración de RH Chiavenato.



Modelo de Gestión por competencias. El Enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. (De Sousa, 2001)

Con el propósito de realizar una exitosa gestión por competencias, ésta debe ser sustentada por un modelo que considere los aspectos más importantes e influyentes en el desempeño de las personas.

Propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación

De este modo, la definición de Gestión por Competencias es:

"Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente" (Fundación Chile, 2004). Este modelo se ajusta a las necesidades de la empresa DELTEC S.A. debido a la reciprocidad de beneficios que se visualizan para los actores.

Las ventajas de usar este modelo son:

- ✓ Los empleados son consientes de de su responsabilidad compartida para el desarrollo de sus competencias.
- ✓ El establecimiento de métodos de evaluación medibles a los cuales se les puede dar seguimiento de cerca.
- ✓ La adecuada ubicación del personal en los puestos y asignaciones donde podrán emplearse a fondo y tener mejor desempeño.
- ✓ Definir perfiles de trabajo acorde con las expectativas y necesidades de la empresa.
- ✓ Mayor productividad.
- ✓ Aumenta la empleabilidad de los colaboradores.
- ✓ Mejora el método se selección de personal.
- ✓ Mayor motivación del personal.
- ✓ Contribuye a la disminución de la rotación de personal.

Ilustración 3. Elementos de un modelo integral de competencias, según Hooghiemstra (1994)



4.3. Marco legal.

El código sustantivo del trabajo. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Ley 762 de julio de 2002: "por medio de la cual se aprueba la Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad.

Ley 1429 de 2010. La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iníciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

Ley 1636 de 2013. La presente ley tiene por objeto crear un Mecanismo de Protección al Cesante, cuya finalidad será la articulación y ejecución de un sistema integral de políticas activas y pasivas de mitigación de los efectos del desempleo que enfrentan los trabajadores; al tiempo que facilitar la reinserción de la población cesante en el mercado laboral en condiciones de dignidad, mejoramiento de la calidad de vida, permanencia y formalización. A traves de esta ley

se les exige a las empresas privadas recurrir a los servicios públicos de empleo en caso de tener una vacante en la organización.

Ley 1780 de 2016. la presente Ley tiene por objeto impulsar la generación de empleo para los jóvenes entre 18 y 28 años de edad, sentando las bases institucionales para el diseño y ejecución de políticas de empleo, emprendimiento y la creación de nuevas empresas jóvenes, junto con la. promoción de mecanismos que impacten positivamente en la vinculación laboral con enfoque diferencial. para este grupo poblacional en Colombia.

Decreto 2020 de 2006: "Por medio del cual se organiza el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo", mediante el cual se define el sistema de certificación en pro de la formación y ampliación de cobertura para que un mayor número de colombianos cuente con las competencias requeridas por un mercado laboral cada día más exigente y globalizado.

Contrato de trabajo: La legislación laboral consagra los derechos y las garantías mínimas del trabajador, que no pueden ser desconocidos por las partes.

Resolución 2605 de 2014. Por la cual se establecen lineamientos y se reglamenta el reporte de vacantes dispuesto en el artículo 13 del Decreto número 2852 de 2013.

4.4. Marco Contextual.

4.4.1. Descripción de la empresa.

DELTEC S.A. es una organización de reconocimiento nacional e internacional con 26 años de experiencia en la prestación de servicios de ingeniería y áreas conexas en los diferentes sectores económicos del país, manteniéndonos a la vanguardia en tecnología y en programas de mejoramiento continuo, garantizando una excelente prestación de servicios ofrecidos en el portafolio.

4.4.2. Reseña histórica de la empresa.

DELTEC S.A.S es una empresa con 26 años de antigüedad. Hoy Deltec cuenta con 3.200 trabajadores, entre ellos unos 300 de diversos campos de la ingeniería y otras profesiones, numerosos técnicos expertos en tareas complejas en electricidad, telecomunicaciones, redes de acueducto y alcantarillado y gas, además de otras áreas en desarrollo como energía eólica y solar.

García Barrera, su propietario precisa que entre los primeros contratos estuvieron algunos con la CVC. En esta se da un proceso de escisión y deja de lado la electricidad. En ese entonces hubo en reacomodo en diversos servicios públicos. “Fue un momento decisivo estar en esa transformación, el ingreso del sector privado a la prestación de servicios, una oportunidad para aumentar la cobertura”, cuenta. “Luego vinieron contratos con Emcali y empresas de otros municipios y consolidado el Valle y a raíz de una especialización en el Icesi en Administración, me quedó claro que no se podía apostar a una sola canasta, se perdió el miedo escénico y se empezó a ofertar en otras regiones”, dice.

Ahora es apoyo en servicios de Codensa en Cundinamarca, Electri Caribe, Emcali. Empresa de energía de Pereira, EnerTolima, Epsa (Celsia), Compañía Eléctrica de Occidente, Empresa de

Energía de Boyacá y de gas en diversas regiones. Y en el componente de agua, con Emcali, Acuavalle, Aguas de Cartagena y Aguas de Pereira.

En todos atiende tanto áreas técnicas como mantenimiento, atención de emergencias, continuidad en el servicio y correctivos preventivos y en el área comercial en lectura de medidores, entrega de recibos y call center, entre otros. Desde el año anterior, la empresa se ubica entre las mil empresas más grandes del país en ventas. (García, 2017).

4.4.3. Misión.

Nuestra misión consiste en mejorar continuamente los niveles de atención en los servicios públicos domiciliarios, proporcionando servicios innovadores, confiables y soluciones tecnológicas que garantizan los resultados de nuestros clientes y otras partes interesadas. DELTESA es una empresa con alto grado de servicio y con valores que garantizan resultados positivos y eficientes a nuestros clientes. Con nuestro trabajo fomentamos el desarrollo del país, en especial las regiones más apartadas, mejorando el nivel de vida a la población impactada, aumentado la productividad y colaborando con la generación de empleo.

4.4.4. Visión.

DELTEC SA. Será reconocida como una empresa líder en el territorio nacional y latinoamericano en el área de servicios públicos domiciliarios y actividades de ingeniería conexas, con un equipo de trabajo orientado a la mejora continúa con una estructura organizacional sólida y eficiente, consolidando su posición competitiva en el mercado. Nuestra diferenciación se basará en el servicio ágil, eficaz y oportuno. Convirtiéndonos en ser competitivos con una alta calidad en nuestros servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y otras partes interesadas.

4.4.5. Política de calidad.

DELTEC S.A. como una organización líder en la gestión de proyectos, con una amplia trayectoria y experiencia con las empresas de servicios públicos domiciliarios en todas sus modalidades. Se compromete a:

- Conservar y promover la integridad física, mental y social para sus colaboradores, contratistas y subcontratistas involucrados en la prestación del servicio, a través de una oportuna identificación, evaluación y control de los riesgos prioritarios estableciendo programas específicos para los mismos.

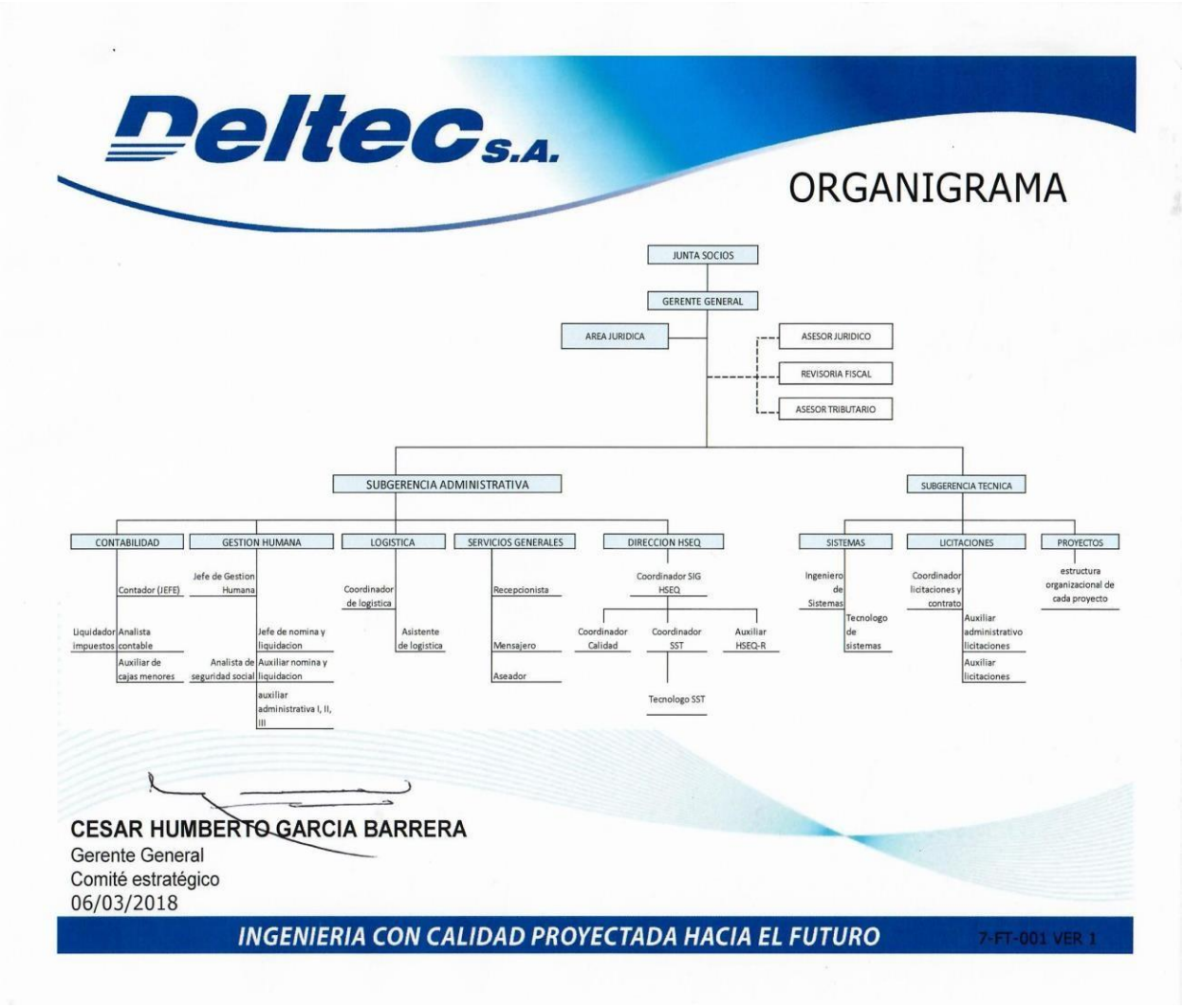
- Mantener un sistema integrado de gestión que promueva la diferenciación en el mercado a través de un servicio ágil, oportuno y eficiente, cumpliendo con los requisitos contractuales, legales y otros aplicables, manteniendo la mejora continua de los servicios prestados, orientados a la satisfacción de nuestros clientes.

- Prevenir la contaminación generada en los diversos procesos de la organización a través de programas ambientales que permiten controlar los impactos generados en la biodiversidad y los ecosistemas.

A través de la consulta y participación de sus colaboradores, integrando esfuerzos para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, fomentando el cuidado de los equipos asignados haciendo un buen uso de ellos, asegurando los recursos financieros, tecnológicos, físicos y humanos para el buen desempeño del SIG HSEQ con un enfoque de mejoramiento continúo logrando el óptimo desempeño global de la organización.

4.4.6. Estructura organizacional. Organigrama.

Ilustración 4. Organigrama Deltec S.A. Fuente: Empresa.



5. METODOLOGIA.

5.1. Fuentes de Información Primarias.

Libros, artículos de publicación, documentos oficiales, testimonios de expertos, normas ISO, casos reales de otras empresas.

5.2 Tipo de estudio.

El tipo de estudio es descriptivo. En el caso del área de recursos humanos de la empresa DELTEC S.A. se estudiará los procedimientos asociados a la selección y contratación de personal para lograr un conocimiento de mayor precisión. El verdadero propósito es describir los procedimientos y procesos de la selección y contratación del personal y la forma como se están aplicando en la actualidad en la empresa DELTEC S.A.

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables[1]. Este proyecto es descriptivo pues no se limita solo a la presentación de la situación actual de la empresa sino también a la formulación de estrategias que conduzcan a la mejora del desempeño organizacional, para garantizar en parte el crecimiento sostenible de la compañía.

5.3. Diseño metodológico.

Para dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados en este documento se ha considerado el siguiente diseño metodológico:

[1] Investigación descriptiva y exploratoria. Procesos [en línea] [S.I]: 2006 .[Consultado el 14 de Diciembre de 2011] Disponible en Internet: http://noemagico.blogia.com/2006/091301-lainvestigacion-descriptiva.php

Descripción de la empresa. Se llevará a cabo un diagnóstico de el área funcional objeto de estudio.

Diagnóstico del proceso de selección y contratación de la empresa Deltec S.A. Se realizará un análisis estructural y de observación que permitan conocer el entorno interno y externo de los procesos de selección y contratación, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ésta posee. De igual forma se realizará una encuesta a un grupo de trabajadores para identificar las falencias en el proceso.

Formulación del plan de mejoramiento. Se presentará un documento en el cual se reconocerán los aspectos a corregir y se formulará el plan de mejoramiento, definiendo las estrategias a ser implementadas en el corto, mediano y largo plazo.

5.3. Selección de muestra.

Para esta investigación hemos seleccionado el cargo de "Visitador eléctrico" el cual presenta el mayor numero de ingresos y retiros en el año 2019. Este personal corresponde al 35% aproximadamente del total de empleados de la empresa (200) en la ciudad de Cali. Al 50% de este grupo se le realizará la aplicación de un instrumento encuesta para conocer cómo fue su proceso de selección y contratación; que pruebas psicotécnicas le aplicaron; si le realizaron visita domiciliaria, etc. Los aspectos más relevantes al momento de seleccionarlos y contratarlos.

6. DESCRIPCION DEL ÁREA FUNCIONAL OBJETO DE ESTUDIO.

6.1. Breve descripción de la actividad.

La empresa DELTEC S.A. se dedica exclusivamente a: Atención en servicios públicos domiciliarios. Las empresas clientes de Deltec S.A. tercerizan algunos de sus procesos como son:

corte y/o suspensión en servicios públicos, entrega de la facturación y/o recibos de pago a la comunidad, revisión de medidores de agua y energía, verificación de daños, etc.

Entre los clientes de DELTEC S.A. se encuentran: Emcali, Epsa, Electricaribe, etc.

6.2. Áreas funcionales de la empresa Deltec S.A.

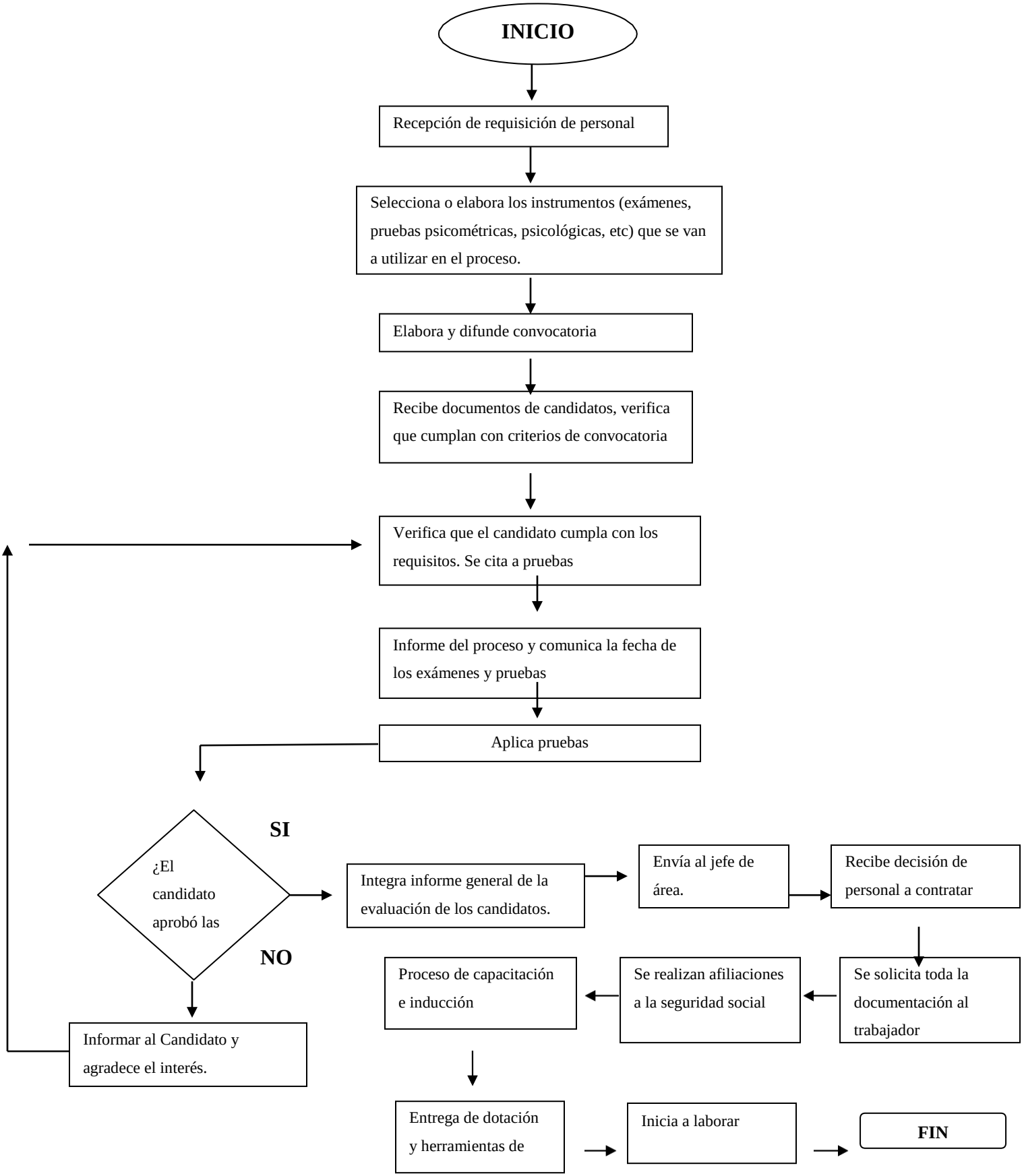
La empresa DELTEC S.A. a la fecha cuenta con las siguientes áreas funcionales que están debidamente representadas en su organigrama institucional. Entre ellas está:

- Gerencia General
- Área Jurídica
- Área de Contabilidad
- Área de Gestión Humana
- Área Logística
- Área de servicios generales
- Área de calidad
- Área de sistemas
- Área de licitaciones
- Área de Proyectos.

De la descripción anterior el área objeto de estudio es el de la Gestión Humana. En la actualidad está conformada por 4 empleados fijos y 3 aprendices: 1 – Jefe de Nomina. 2 – Auxiliares de Nomina y 1 jefe de contratación. Este personal está contratado directamente por la organización.

Ilustración 5. Diagrama del Proceso de selección y Contratación de la empresa

Propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación



Propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación

Es responsabilidad del área de Gestión Humana todo el proceso de selección y contratación del personal. La empresa DELTEC S.A. tiene manuales de procedimientos de los procesos a desarrollar en cuanto a este tema ya que esto ayuda a tener mayor orientación acerca de las tareas que se deben ejecutar. La selección es un proceso altamente importante para la compañía, pero éste en la actualidad está a cargo de uno de los aprendices del área.

Para clarificar la problemática de la empresa aplicamos un instrumento (encuesta) a un grupo significativo de trabajadores del cargo con mayor impacto en la ciudad de Cali: Visitador eléctrico.

7. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.

7.1. Recolección de información.

Para generar un diagnóstico de los problemas detectados en el área de selección y contratación se realizó la aplicación de una encuesta a 50 empleados que fueron vinculados al cargo de Visitado Eléctrico. El total de empleados de este cargo son 100. Este es uno de los cargos de mayor contratación y rotación en la ciudad de Cali.

7.2. Instrumento Aplicado.

A los empleados referidos en el punto 7.1 se les aplico la siguiente encuesta:

Ilustración 6. Encuesta a aplicar a los trabajadores. Fuente propia.

ENCUENTA No.

DELTEC S.A.

Instrumento utilizado para identificar problemas en el proceso de selección y contratación en la empresa durante el segundo semestre de 2019.

Cargo	Visitador Electrico				
Edad					
Genero	M	☐		F	☐
Ciudad	Cali				
Tiempo de vinculación en la empresa		Menos de 6 meses	☐		
		Entre 6 meses a 1 años	☐		
		Entre 1 a 2 años	☐		
		Mas de 2 años	☐		
Le aplicaron pruebas psicotecnias en el proceso de selección		SI	☐		
		NO	☐		
Le realizaron visita domiciliaria		SI	☐		
		NO	☐		
Ingresó a la compañía por recomendación diecta de algun directivo de la empresa sin aplicación de pruebas psicotecnicas u otro proceso.		SI	☐		
		NO	☐		
Recibio capacitación de las actividades que iba a ejercer antes de ingresar a sis labores (manual de función, etc)		SI	☐		
		NO	☐		
Recibio capacitación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo.		SI	☐		
		NO	☐		
Le realizarón examenes medicos ocupacionales		SI	☐		
		NO	☐		
Usted conoce en que consiste la evaluación y certificación en competencias laborales.		SI	☐		
		NO	☐		

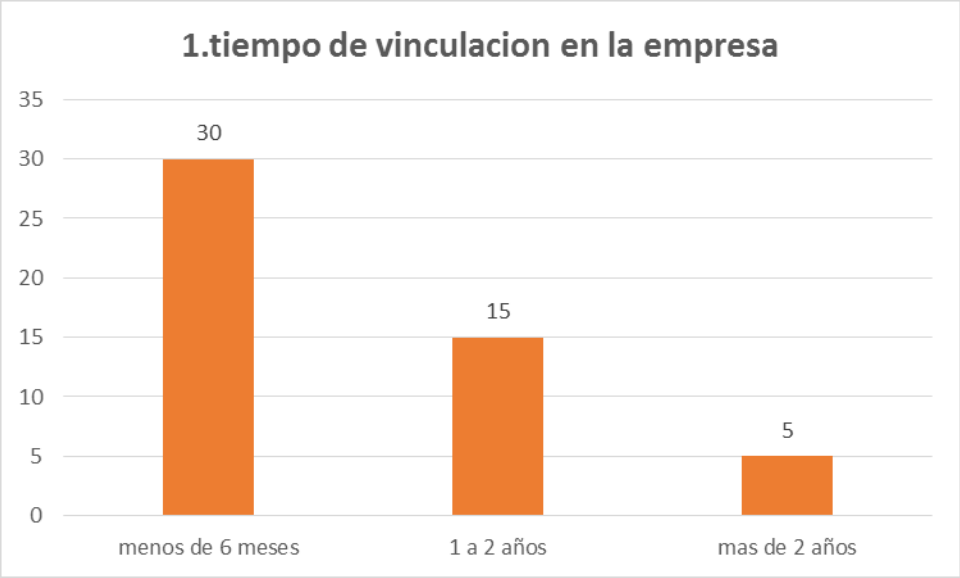
Ley de proteccion de datos. YO _____, identificado con la cédula de ciudadanía No._____ de _____.

quien en su calidad de Titular de los Datos Personales, y quien en adelante se denominará EL TITULAR, de conformidad con lo establecido en la Ley Estatutaria 1581 de 2012, el Decreto Reglamentario 1377 de 2013 y demás normas concordantes sobre protección de Datos Personales, AUTORIZO A LA EMPRESA DELTEC S.A. LA UTILIZACIÓN DE MIS DATOS PARA ESTA ENCUESTA LA CUAL SERÁ DE USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA.

Firma **Encuesta elaborada por:**

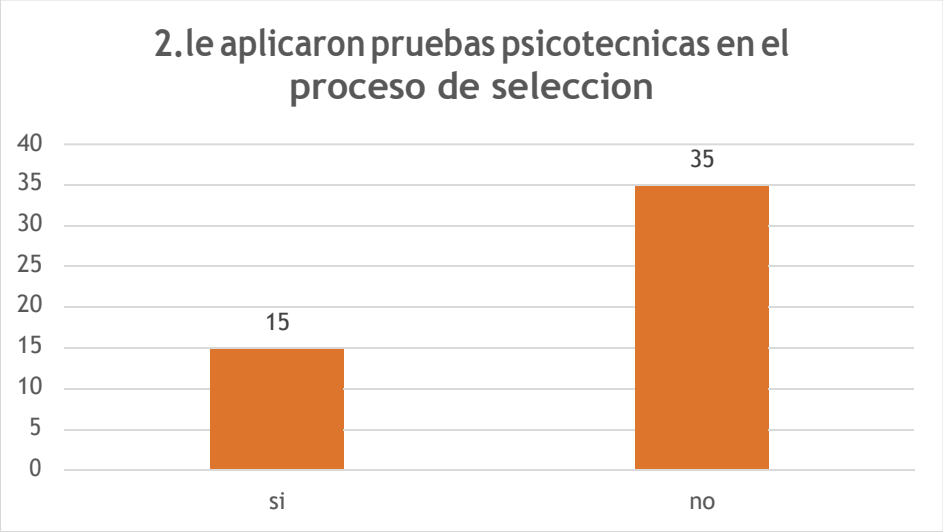
7.3 Interpretación de resultados de la encuesta.

7.3.1. Pregunta: Tiempo de vinculación en la empresa.



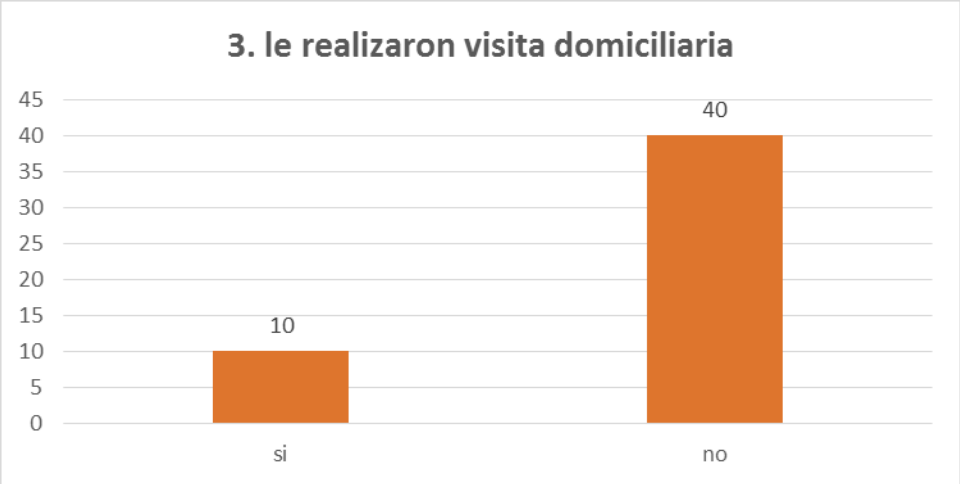
Análisis: De los 50 encuestados, 30 de los empleados es prácticamente personal nuevo. Estos trabajadores refieren que el puesto al cual aplicaron estaba vacante debido a que sus antecesores habían renunciado. Este punto nos empieza a mostrar la alta rotación de personal que el cargo está presentando.

7.3.2. Pregunta: ¿Le aplicaron pruebas psicotécnicas en el proceso de selección?



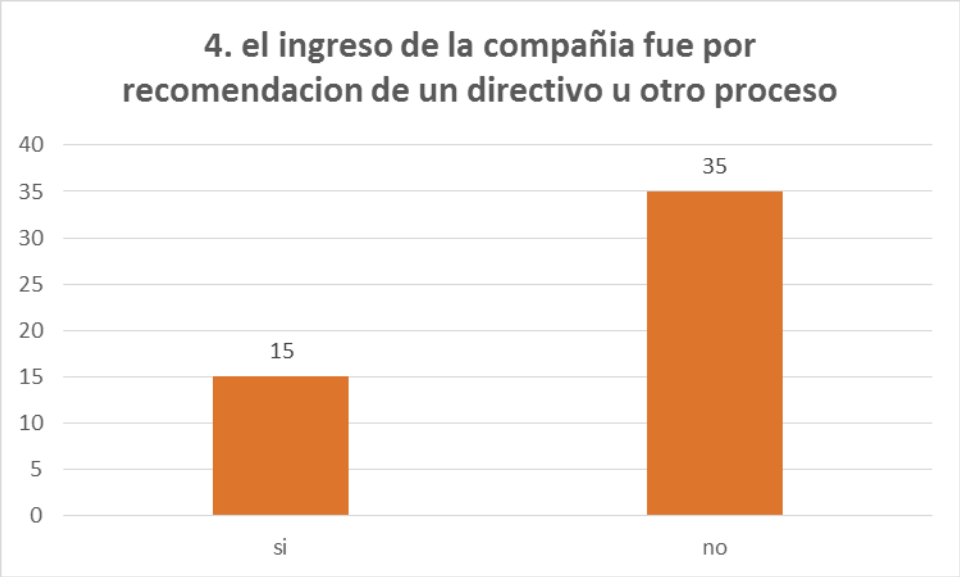
Análisis. A realizar esta pregunta nos encontramos que 35 de los trabajadores respondieron que no se le aplicaron pruebas psicotécnicas en el proceso de selección. Del 15 personas afirman que si se les aplico pruebas menciona que las pruebas aplicadas fueron más de tipo técnico que de índole psicológico. Recordemos que estas pruebas aportan a las organizaciones una información muy valiosa, de gran fiabilidad y validez predictiva sobre aquellos candidatos que optan a formar parte de ella. Serán investigados en la entrevista personal. Incluso, muchos candidatos entrenan sus aptitudes y habilidades en los test de inteligencia abstracta, numérica o en razonamiento lógico y verbal, para poder puntuar más positivamente en las distintas pruebas.

7.3.3. Pregunta: ¿Le realizaron visita domiciliaria?



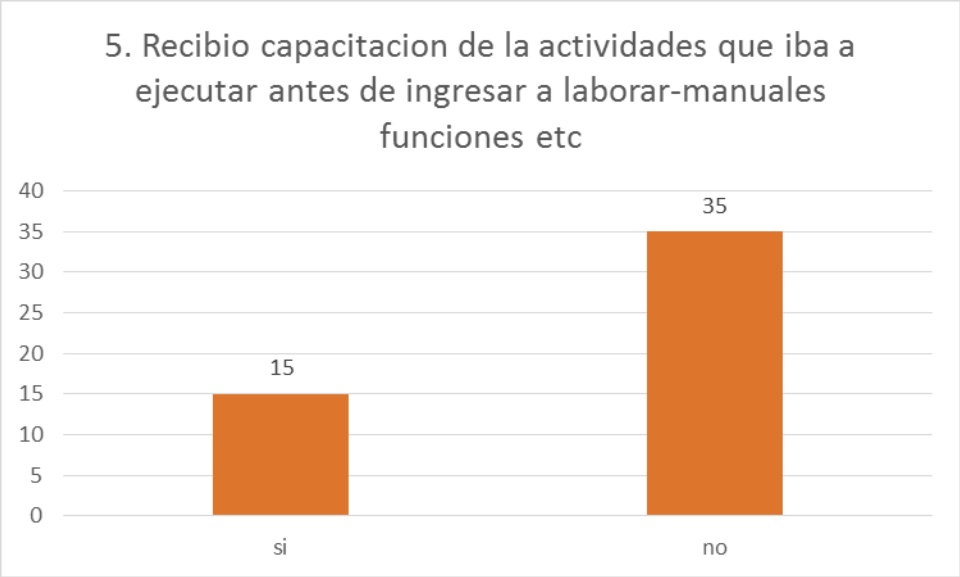
Análisis. El 40 de los encuestados respondió que no se le realizó visita domiciliaria. Este tipo de visitas nos da una perspectiva única acerca de la información que nos dio el candidato durante las entrevistas; podemos confrontar de forma más real y palpable su condición socio-cultural, familiar, económica, etc. El 10 que refiere que si se le realizó una visita domiciliaria comentaron que el proceso fue breve, sin mayores detalles y sin la elaboración de ningún tipo de formato (tampoco se levantaron registros fotográficos de la visita).

7.3.4. Pregunta: ¿Ingreso a la compañía por recomendación directa de un directivo de la empresa sin aplicación de pruebas psicotécnicas u otro proceso?



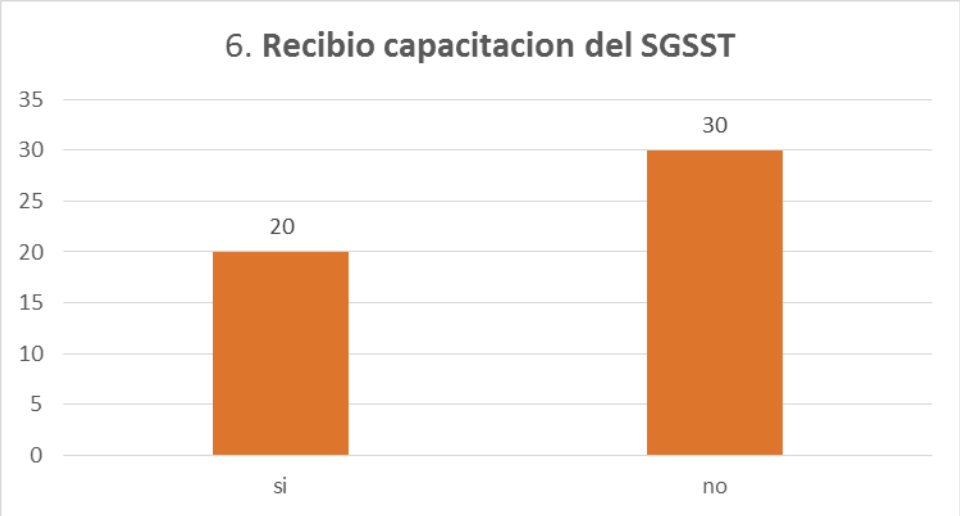
Análisis. El 35 de los encuestados refirió que llegaron a ese trabajo porque alguien que trabaja dentro de la empresa los ayudo. Muchos se atrevieron a comentar que por la urgencia de la empresa se omitieron algunos procesos como: entrevistas, pruebas psicotécnicas, capacitaciones, etc. El 15 mencionan que sus hojas de vida llegaron a la empresa a través de bolsas de empleo como Computrabajo, servicio público de empleo del Sena, etc.

7.3.5. Pregunta: ¿Recibió capacitación de las actividades que iba a ejecutar antes de ingresar a laborar – manuales de funciones, etc?



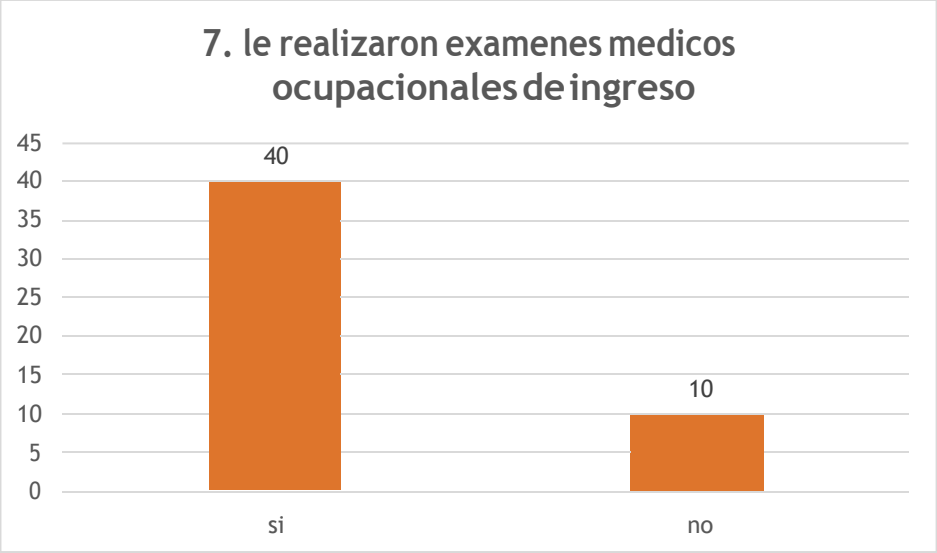
Análisis. 15 personas dijo que si recibió capacitación de la labor que iba a desarrollar dentro de la empresa; también mencionaron que se les dio a conocer: el reglamento interno de la empresa, la política del SG-SST, manual de funciones, etc. Y 35 personas no, Ellos dijeron que este proceso se realizó en 1 o 2 días. Lo preocupante del tema no sólo es que los procesos de capacitación sean tan rápidos, sino que existen empleados que ingresaron a la compañía sin ningún tipo de capacitación o sin conocer aspectos claves del cargo y del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo. Aparentemente se les asigna un trabajador con mayor experiencia para que lo vaya capacitando en el camino.

7.3.6. Pregunta: ¿Recibió capacitación del SGSST?



Análisis. El SG-SST tiene como objetivos principales la eliminación, control o reducción de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales. Desde esta perspectiva se debe buscar que el trabajador conozca ampliamente la tarea a realizar y visualice con claridad los componentes del sistema. Cada persona dentro de la organización debe ser parte activa del sistema es así como se puede llegar a generar una cultura de mejora continua y corrección a los puntos críticos de la organización. Lamentablemente 30 de los encuestados menciona que no recibió capacitación en el SG-SST.

7.3.7. Pregunta: ¿Le realizaron exámenes médicos ocupacionales de ingreso?



Análisis. 40 de los encuestados menciona que si le realizaron exámenes médicos de ingreso. Lo ideal es que esta pregunta hubiese sido respondida con un SI las 50 personas encuestadas. En concordancia con lo anterior podemos citar que: en el proceso de selección de personal las empresas suelen hacer exámenes médicos a los candidatos o aspirantes antes de contratarlos, exámenes que están regulados por la resolución 2346 de 2007 del ministerio de salud y protección social. (Castro, 2019).

7.3.8. Pregunta: ¿Usted conoce en qué consiste la evaluación y certificación en competencias laborales?



Análisis. En la actualidad la empresa viene adelantando un proceso de evaluación y certificación en competencias laborales de ahí nace la importancia que cada trabajador conozca en qué consiste dicho proceso, durante la encuesta nos encontramos que 38 de los trabajadores desconoce el tema en profundidad; y 12 encuestados tiene una idea muy somera acerca del tema – sin muchos detalles. Tengamos en cuenta que: La evaluación de las competencias laborales es el proceso por medio del cual un evaluador recoge evidencias de desempeño, producto y conocimiento de una persona con el fin de determinar su nivel de competencia (básico, intermedio o avanzado), para desempeñar una función productiva, centrándose en el desempeño real de las personas y con base en un referente que es la Norma de Competencia Laboral y/o el esquema de certificación. (Sena, 2019).

8. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN A LA EMPRESA DELTEC S.A.

Al revisar el proceso de selección y contratación de la empresa DLETEC S.A. y confrontar la información encontrada con las versiones de los empleados según el instrumento aplicado nos encontramos con algunas inconsistencias que pueden impactar notablemente en la economía y las operaciones de la organización. Es aquí donde nace la propuesta de mejora que involucra a varios niveles de la organización y se requiere que exista una comunicación adecuada y un seguimiento detallado de la implementación; de manera que, tenga un efectivo impacto en el proceso.

Propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación

	DESCRIPICION DEL PROBLEMA			
PROPOSITO	Formulación del plan de mejoramiento. Se presentará una serie de propuestas con fechas establecidas en el cual se reconocerán los aspectos a corregir y se formulará el plan de mejoramiento, definiendo las estrategias a ser implementadas en el corto, mediano y largo plazo.			
BREVE DESCRIPCION DE LA EMPRESA	La empresa DELTEC S.A. es una organización de reconocimiento nacional e internacional con **26** años de experiencia en la prestación de servicios de ingeniería y áreas conexas en los diferentes sectores económicos del país se dedica exclusivamente a **:-**Atención en servicios públicos domiciliarios. Las empresas que maneja Deltec S.A. tercerizan algunos de sus procesos como son: corte y/o suspensión en servicios públicos, entrega de la facturación y/o recibos de pago a la comunidad, revisión de medidores de agua y energía, verificación de daños			
OBJETO DE ESTUDIO	El Area de Gestión Humana. En la actualidad está conformada por 4 empleados fijos y 3 aprendices: 1 – Jefe de Nomina. 2 – Auxiliares de Nomina y 1 jefe de contratación. Este personal está contratado directamente por la organización			
RECOLECCION DE LA INFORMACION	Para generar un diagnóstico de los problemas detectados en el área de selección y contratación se realizó la aplicación de una encuesta a **50** empleados que fueron vinculados al cargo de Visitado Eléctrico. El total de empleados de este cargo son **100**. Este es uno de los cargos de mayor contratación y rotación en la ciudad de Cali.			
RESULTADOS DE LA ENCUESTA	Con los resultados de la encuesta evidenciamos que no todo el personal siguio el pasa a paso de el proceso de seleccion y contratacion, hubieron filtros que se saltaron a l ahora de contratar personal, algnos filtros son : la relaizacion de pruebas, visita domiciliaria, capacitaciones, se habla con el area de gestion humana sobre el tema y nos indica que es por cuestion de tiempo la mayoria de veces los clientes necesita cubrir la vacante de un dia para otro por eso no hacian el proceso completo			
ACTIVIDADES	**ACCIONES A MEJORAR**	**PLAZO**	**DIFICULTAD**	**IMPACTO**
	Contratar con profesionales adecuados para el area de selección y contratacion	Inicio: 15 enero 2020 hasta 29 febrero 2020	presupuesto	1. Los proceso de selección y contratacion estaran dirigidos por profesionales y expertos en el tema, se mejora el proceso de calidad y se dara cumplimieto al proceso. 2. Incremento del presupuesto nominal de la empresa. 3. Deltec financieramente tendra una recuperacion economica ya que pierde $1.155.687 mensuales por contratar mal a un empleado que dura poco dentro de la organizacion (el promedio es de hasta 3 empleados por mes).
	Programas de retecion del personal	Inicio: 3 abril 2020 hasta 22 mayo 2020	disponibilidad y presupuesto	1. El programa debe tener estrategias atractivas a todos los trabajadores de la organización. Para reducir rotacion del personal, motivacion y un buen clima laboral como: (Fondo de agasajos para las fechas especiales del año, Bonificacion para la persona que cumpla mas de 3 años con la empresa, Plan semilla para que los aprendices ocupen cargos en ascensos, y Fiesta fin de año para los empleados y sus familias. 2. Se estima acabar con el 65% que tiene de decersion actual que tiene la empresa en cuanto a personal y bajarlo para Junio 2020 a 10% 3. Reducir en los mas minimo las personas en curva de aprendizaje, genera poco creciemiento operativo a la empresa.
	Auditorias al proceso de selección y contratacion	Inicio: 15 abril 2020 hasta 30 abril 2020	disponinilidad	**1. La norma ISO 19011: 2002**, constituye un aporte para la realización de auditorías internas de calidad que cubre la totalidad de las funciones realizadas por los procesos, ya que la función de la misma es necesaria para garantizar el correcto funcionamiento del sistema de gestión. 2. El 3 de Junio 2020 (aqui se dara alcance al proceso), presentacion de datos reales que arrojo el proceso a la junta de la propuesta avalada.

8.1. Respaldo Corporativo.

La gerencia de la empresa DELTEC S.A. debe entender que su capital humano y sus procesos internos son una de las piezas claves para el logro de sus objetivos empresariales, no solo se deben concentrar en vender sino en atender los requerimientos internos para que todo marche bien y se reduzcan las brechas de errores que las operaciones puedan presentar. La gerencia debe generar un ambiente de confianza, credibilidad y respaldo a todos los planes de mejora que se presenten por cualquier funcionario de la empresa. Es por eso que colocamos este punto como el principal en el plan de mejora. Todo lo escrito e investigado a través de este documento puede parecer importante, bonito y pertinente, pero si los directivos de la empresa dejan de respaldar el proceso simplemente fue en vano todo este trabajo.

8.2. Plan de Calidad.

8.2.1 Política de calidad.

El proceso de selección y contratación de la empresa DELTEC S.A. tiene definidas unas políticas muy claras en el proceso (documentadas) pero su aplicación dista de lo que aparece en los documentos. Recordemos que una política organizacional hace referencia a unos principios creados por la dirección y aceptados por todos los integrantes con el objetivo de conseguir la mejor gestión que permita obtener grandes resultados. Las políticas no son una creación de grandes empresas, sino que se pueden aplicar a cualquier organización.

8.2.2. Objetivos de Calidad.

El área de selección y contratación debe garantizar:

- Cumplir con cada uno de los subprocesos que garanticen los compromisos de calidad y tiempos de respuesta pactados a la hora de la selección y contratación de personal.
- Optimizar los tiempos de respuesta de los procesos de selección y contratación; cumpliendo a cabalidad con todo el proceso en general, sin omisión de ninguno.
- Establecer y mantener los planes de mejora continua

8.2.3. Determinación de necesidades de las áreas funcionales.

Cada área funcional tiene sus propias necesidades es por ello que se debe estar haciendo un seguimiento constante a estos requerimientos y evaluar los tiempos de cada solicitud. La toma de las necesidades se debe registrar y cumplir los tiempos de ingreso de personal y la adecuación del candidato al perfil. De esta manera, llega a cubrir las necesidades y expectativas de los jefes de área y se reduce la rotación en el personal.

8.3. Mejora al proceso actual.

En primer lugar, se debe ver como interviene el proceso de reclutamiento y Selección en la empresa, para entender como es el impacto del mismo y el alcance del proceso. Este al ser perteneciente del área de recursos humanos y por la estructura de la empresa se encuentra dentro del proceso de apoyo de la empresa.

Además, se entiende que al tratarse de una organización de servicios, donde los procesos claves se basan en obtener y ejecutar proyectos, mientras que las demás áreas soportan estos procesos. Al entender como el proceso interviene en la empresa como proceso de soporte, es necesario que sea establecido y estandarizado de manera correcta, asegurando la calidad del servicio, fijando y estableciendo las reglas y objetivos del mismo, ya que responderá ante las necesidades de la actividad central de la empresa.

8.4. Controles en los procesos.

A partir de las investigaciones realizadas en este documento, se definieron los siguientes controles para cada uno de los factores prioritarios y/o críticos. Estos controles llevaran a realizar el procedimiento mejorado del proceso de selección y reclutamiento, al tener controles que den soporte a las actividades que presentaban problemas.

- Se debe respetar a cabalidad cada política y procedimiento que la empresa haya dispuesto para el área de selección y contratación.
- Verificar que el proceso de selección y contratación se esté llevando a cabo por profesionales o especialistas del tema como: psicólogos, administradores de empresas, etc. Esta labor no se puede delegar a un aprendiz.
- Sin importar la urgencia del caso el proceso de selección y contratación se debe llevar a cabo en los tiempos pre-establecidos. Cada jefe debe programar sus contingencias.

Propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación

- Implementar los indicadores de gestión en el proceso de selección y contratación, tales como: índice de rotación de personal, índice de selección a tiempo, índice de búsqueda por cargo, tiempo de respuesta a cada área funcional, tiempo de respuesta a procesos como: pruebas psicotécnicas, visita domiciliaria, exámenes médicos, etc.

8.4. Auditorías al proceso de selección y contratación.

Existen paradigmas para realizar auditoría a los procesos de talento humano y en algunos casos cuando se realiza únicamente se centran en actividades de validación de erogaciones por nómina, transacciones y registros de la misma, por lo tanto aplican mayores controles sobre datos cuantitativos y se presentan inquietudes en aspectos del personal de manera que puedan ser auditados, por lo que el mayor énfasis a nivel empresarial en este aspecto es dirigido a la auditoría financiera o contable, por lo tanto por medio de esta investigación se establece que de igual manera con procedimientos de auditoría tradicional es posible realizar actividades de control cumpliendo con todos los requisitos para generar un resultado que contribuya al mejoramiento con acciones preventivas y no correctivas. También la norma ISO 19011: 2002, constituye un aporte para la realización de auditorías internas de calidad que cubre la totalidad de las funciones realizadas por los procesos, ya que la función de la misma es necesaria para garantizar el correcto funcionamiento del sistema de gestión (Rodríguez, 2007).

El proceso de selección y contratación también debe ser objeto de auditorías tanto internas como externas. Después de realizar las averiguaciones pertinentes se pudo detectar que en la empresa DELTEC S.A. no se están realizando. La American Accounting Asociación, identifica la Auditoria como un proceso, así: “Es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informático con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso”. Así pues, las auditorias nos servirán para determinar las desviaciones del proceso y generar los

Respectivos controles y plan de mejoramiento; al igual que diseñar la forma como atenderemos las contingencias del área.

8.5. Selección de personal por competencias.

Todos los gerentes quieren alcanzar sus objetivos y metas. Para ello han de seleccionar primero empleados competentes. Luego, entrenarlos, liderarlos, gestionar su desempeño, crear un entorno de trabajo atractivo y asegurarse de que reciben un salario adecuada. Todas estas responsabilidades son muy importantes, pero todo fallará si no se da bien el primer paso.

Una de las mega tendencias en el área de selección que están aplicando las empresas, es realizar atracción de personal por competencias mediante pruebas con las que permite conocer las habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y conductas que posee un candidato, adicional a prever su capacidad midiendo sus aptitudes y actitudes, considerando las competencias como las condiciones de un individuo desde el ser, el saber y la factibilidad de hacer una labor determinada en un contexto especifico. En la búsqueda de los requisitos mínimos y obligatorios exigidos para los nuevos empleados se genera un enfoque por competencias que "Está básicamente concentrada en comportamientos visibles en los candidatos que permite predecir un rendimiento eficaz, eficiente y superior (con respecto a otros candidatos) en el puesto de trabajo, comportamientos que deben referirse a ciertos conocimientos, habilidades y actitudes"[2]

Ariza (2004), afirma que se tienen competencias genéricas que se organizan de acuerdo a los grupos que se describen a continuación:

- "Competencias de logro y acción. Motivación por el logro, habilidades para el orden y la calidad, iniciativa y búsqueda de información.

[2] RIVEROS, Eliana. Evaluación estandarizada del comportamiento del candidato. Revista Empresarial & Laboral. Bogotá, Colombia. Febrero-Marzo 2005. Año 10 No. 61: pág. 36-37

- Competencias de ayuda y servicio. Sensibilidad interpersonal y orientación de servicio al cliente.
- Competencias de influencia. Impacto e influencia, conocimientos organizacional y construcción de relaciones.
- Competencias gerenciales. Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo.
- Competencias cognitivas. Pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia.
- Competencias de eficacia personal. Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización[3].

En complemento con el tipo, estructura y categoría de las competencias, también se clasifican en profesionales y laborales entendiéndose por:

- Competencia profesional: Es inherente al desarrollo profesional de la persona para que actué de forma autónoma y flexible ya que posee conocimientos, destreza y aptitudes.

- Competencia laboral: Se obtiene con nociones adquiridas mediante la experiencia que resulta útil para su desempeño productivo en la actividad real de trabajo.

8.6. Implementación de evaluaciones de Desempeño.

Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

[3] ARIZA, Montes, José Antonio; MORALES Gutiérrez, Alfonso Carlos, MORALES, Fernández, Emilio. Dirección y Administración Integrada de Personas. Pág. 21

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa[4].

La implementación de las evaluaciones de desempeño encontramos beneficios tales como:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Hace llegar la Estrategia Empresarial a todas las personas de la organización.
- Concentrar y dirigir a los empleados al logro de los objetivos organizacionales.
- Transmitir los valores culturales de la organización.
- Recompensar más objetivamente a las personas que alcanzan los objetivos trazados.
- Detectar necesidades de formación.

En la empresa DELTEC S.A. las evaluaciones de desempeño no se están realizando. En el párrafo anterior evidenciamos como éstas generan una cultura de mejora continua.

8.7. Programa de retención de personal.

Los procesos de selección y contratación se deben articular con un programa de retención de personal. El programa debe tener estrategias atractivas a todos los trabajadores de la organización. Para ser más específicos, Cornell define los siguientes aspectos para crear una estrategia de retención de personal:

- Oportunidades para avanzar a niveles más altos en la compañía.

[4] Figueroa, Santiago. 2013. Evaluación de desempeño. Recuperado de https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/

Propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación

- Apego al personal con quien interactúa, sea jefe, compañeros de trabajo e incluso clientes.
- Pago en retorno por el trabajo: sueldo, beneficios, etc.
- Horario de trabajo flexible.
- La percepción de la cantidad y calidad de servicio que presta a la organización.
- Satisfacción con sus tareas.
- La proximidad entre el lugar de trabajo y el hogar.
- Influencias no relacionadas con el trabajo, como compromisos fuera de la organización.
- Compromiso con la organización.
- La percepción de trato justo dentro de la organización.
- El prestigio de la organización en su respectivo sector.

Dentro de los hitos expuestos podemos evidenciar que no todos tienen que ver con dinero sino que también existen unos elementos que despiertan y generan un enamoramiento del trabajador hacia la organización para la cual labora. Al crear este programa vamos a reducir ostensiblemente la rotación del personal.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La empresa DELTEC S.A. es una organización con alta proyección a nivel nacional e internacional pero las correctas captaciones del recurso humano son potencialmente significativas para mantener la visión y cumplir a cabalidad con la visión y los objetivos organizacionales. El contar con un personal altamente cualificado también le brindará a la organización una ventaja competitiva sostenible en el tiempo a la empresa. La empresa genera un gran compromiso con sus clientes externos de esta misma forma DELTEC S.A. debe crear un pacto con cada empleado que llegué a la organización para potencializar sus habilidades, conocimiento, educación, que son factores decisivos para determinar la productividad individual y general de la empresa.

Con la óptica de establecer lineamientos que contribuyan a la aplicación de acertados cambios, se considera necesario crear vínculos con procedimientos que se ejecutan en procesos de talento humano con actividades de auditoría de personal e interna de calidad, permitiendo realizar control oportuno para generar una mejora continua que sea documentada para cada una de sus etapas.

El resultado obtenido en nuestro proceso descriptivo nos ayudo a evidenciar algunos aspectos claves por mejorar en la empresa DELTEC S.A., y de igual forma emitir recomendaciones que deben atendidas por la empresa, entre ellos tenemos:

- Dar estricto cumplimiento a cada procedimiento del área de selección y contratación de la empresa DELTEC S.A. La gerencia general y sus directivos deben respaldar que el proceso se lleve en los tiempos establecidos y no aceptar excepciones en los procesos.

- Ningún funcionario de la compañía puede influenciar sobre ninguna contratación; independiente de la urgencia.

Propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación

- La empresa debe contemplar la creación de un programa de retención de personal y articularlo con los demás planes organizacionales.
- La investigación permitió identificar que se requiere mayor alcance en los procesos de selección por competencias específicas que son requeridas para el acertado desempeño del personal para que sea más competitivo, puesto que contando con estas se mejora la eficiencia laboral, se reduce el tiempo de formación en el cual incurre la empresa y disminuye los indicadores de rotación.

- Las auditorias deben ser implementadas en el proceso de selección y contratación, indiscutiblemente. En concordancia con las auditorias se debe evaluar el desempeño del área y de los funcionarios que ejecutan el proceso. Así llegaremos fácilmente a detectar el nivel de cumplimiento en cada tarea.

- El proceso de selección y contratación no puede estar a cargo de aprendices como se evidencio en la investigación, sino que debe ser llevado a cabo por profesionales especializados en el tema.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.

Albujar, Sergio. 2018. Los errores más comunes en el proceso de reclutamiento. Recuperado de http://www.rrhhdigital.com/secciones/seleccion/130561/Los-errores-mas-comunes-en-el-proceso-de-reclutamiento?target=_self

Ballivian, Rafael. 2006. Nuevos modelos de gestión de recursos humanos. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/

Cadena Camargo, Víctor Manuel. 2014. Tesis: la importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12447/TRABAJO%20DE%20tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ª ed.). México: McGraw-Hill

Deltec S.A. 2019. Ingeniería con calidad proyectada hacia el futuro. Recuperado de http://www.deltec.com.co/

De Sousa, M. (2001) Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

Fundación Chile. (2004). Competencias Laborales para Chile 1999-2004. (1ª Ed.). Chile: Recrea Ltda.

Campo, Julio. Editorial Emprendimiento Revista Portafolio. 2017. Deltec se abre paso atendiendo empresas de servicios públicos. Recuperado de https://www.portafolio.co/negocios/empresas/deltec-se-abre-paso-atendiendo-empresas-de-servicios-publicos-507384

García, Cesar Humberto. 2017. Las conquistas de una empresa caleña en los servicios de ingeniería. Editorial periódico el tiempo. Recuperado de https://www.eltiempo.com/colombia/cali/deltec-empresa-de-cali-que-apoya-servicios-publicos-en-el-pais-112858

González, Julián. 2017. Reclutamiento y selección en las organizaciones. Recuperado de https://danielaaguilarn.wordpress.com/teorias-sobre-reclutamiento-y-seleccion/

Rodríguez, María Isabel. 2007. Auditorias. Recuperado de https://www.isotools.org/2018/10/31/iso-19011-diferentes-tipos-auditorias-sistema-gestion/

Sena. 2019. Evaluación y certificación en competencias laborales – Sena. Recuperado de http://www.sena.edu.co/es-co/formacion/Paginas/Evaluaci%C3%B3n-y-Certificaci%C3%B3n-por-competencias-laborales.aspx

Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. México DF: McGraw HIll.

Zayas Agüero, Pedro Manuel. 2000. Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal. Recuperado de http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55712.pdf

Propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación