

PROTOCOLO DE INTERVENCIÓN
OPCIÓN DE GRADO

IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA
PLASTMAQUINAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN DURANTE EL PRIMER
SEMESTRE DE 2021

PRESENTADO POR:

Leidy Milena Ayala Rojas – ID: 580805
Eliana María Zapata Gallego - ID: 596922
Wilman Andrés Morales Bedoya – ID: 602753

NRC: 12198

PROFESOR:

Richard Fernando Giraldo Arcila

CAMPO DE APLICACIÓN

Plastmaquinas S.A.S.

INTERLOCUTOR

Felipe Echeverry Olarte

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
UNIMINUTO – SECCIONAL BELLO
FACULTADA DE CIENCIAS HUMANAS
PSICOLOGÍA
BELLO, COLOMBIA
2021

Tabla de Contenido

Índice de tablas e Ilustraciones.....	5
Resumen.....	6
Introducción	7
Fase del Ver.....	9
Descripción de la Institución.....	9
Plataforma Estratégica	10
Misión.....	10
Visión.	10
Valores.	10
Objetivos Institucionales.	11
Servicios amigables.....	11
Análisis de la Estructura Organizacional	12
Descripción del rol del Psicólogo (sugerido)	15
Funciones específicas.....	15
Observación y análisis de las oportunidades de mejora.....	17
Observación y análisis de las oportunidades de mejora.....	18
Fase del Juzgar	19
Planteamiento del problema	19
Marco Referencial	20

Marco histórico.....	20
Marco teórico.....	23
Pasos para realizar un proceso de selección.....	26
Marco conceptual.....	39
Marco legal.....	42
Fase del hacer	45
Justificación.....	45
Herramientas utilizadas.....	46
Objetivo general	46
Implementar el Proceso de Selección en la Empresa Plastmaquinas, en la ciudad de Medellín durante el primer semestre del año 2021	46
Objetivos específicos	46
Propuesta proceso de selección de personal:.....	47
Diseño plan de intervención.....	52
Objetivo General: Implementar el Proceso de Selección en la Empresa Plastmaquinas, en la ciudad de Medellín durante el primer semestre del año 2021.....	53
Fase devolución Creativa.....	54
Análisis de cumplimiento de objetivos	54
Aciertos, dificultades y barreras en el proceso.....	57
Aciertos	57

Dificultades.....	57
Oportunidades de mejora.....	58
Barreras en el proceso	58
Reflexión teórica	59
Recomendaciones	63
Conclusiones	65
Referencias	66

Índice de tablas e Ilustraciones

Figura 1: Estructura organizacional simple.....	13
Tabla 1: Matriz DOFA.....	18
Figura 2: Propuesta flujograma Proceso de selección.....	27
Tabla 2: Cronograma de actividades.....	54
Figura 3: Pasos para el procedimiento de selección.....	56

Resumen

La empresa Plastmaquinas S.A.S, fue constituida en la ciudad de Itagüí el 15 de abril de 2003 por Saúl Alexander Echeverry Olarte, como una necesidad de servicio oportuno en la industria del plástico; es una empresa manufacturera especializada en la fabricación de película en polietileno de baja y alta densidad en todas las medidas y calibres para uso comercial.

La intención con este proyecto es crear un proceso de selección completo para que la empresa lo pueda poner en práctica, además, sugerir la idea de estructuración del área de Recursos Humanos para esta compañía, ya que como es una empresa pequeña, los procesos correspondientes al área no están bien constituidos y por esta razón no se realizan correctamente. El objetivo principal es la creación del proceso de selección y proponer la estructuración de un departamento de Gestión del Talento Humano con los procesos correspondientes; haciendo énfasis, especialmente en la implementación de Procesos de Selección adecuados en la empresa Plastmaquinas S.A.S; logrando aspectos que permitan direccionar de manera eficiente los procesos de gestión humana y su estandarización para el logro de los objetivos de la organización.

Palabras claves: Selección de personal, Recursos Humanos, implementación, procesos, perfil de cargo.

Introducción

De acuerdo con las exigencias del mercado, la expansión y la nueva visión establecida de que las empresas deben ajustarse y adaptarse a los cambios, es necesario implementar procesos con el objetivo de buscar el modelo más apropiado que nos beneficie a todos, así es que se vuelve necesario pensar en el bienestar de los empleados y la satisfacción de estos, para que se apoderen de sus cargos y respondan de la mejor forma en la realización de cada una de las labores.

A partir de lo anterior se identifica la necesidad de brindarle la importancia requerida a la gestión del personal de la empresa Plastmaquinas S.A.S, donde se evidencia la ausencia de procesos de Talento Humano, por medio de una observación directa de las actividades de la empresa, lo que hace que las ventajas competitivas actuales no sean las mejores.

Estos aspectos se evidenciaron al ser parte integral de la situación existente, pretendiendo identificar factores a mejorar que impiden el desarrollo óptimo de la empresa y sus empleados.

Es claro que el alcance de diseñar el área de talento humano dentro de la empresa Plastmaquinas S.A.S es alto, por este motivo se diseñara un proceso de selección y se sugerirá la creación del área de RRHH; ya que los directivos son conscientes que es necesaria su implementación, de modo que los resultados muestren beneficios y favorezcan los intereses de cada uno de los integrantes.

Con el diagnóstico lo que se pretende lograr, dejar debidamente implementado el proceso de selección de la Compañía y la sugerencia de la implementación del área de Talento Humano dentro de la empresa Plastmaquinas S.A.S, con el objetivo de aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación buscando el mayor desempeño de los empleados con la retribución de salarios justos, ubicación en cargos de acuerdo a las capacidades de cada uno, mayor rentabilidad para la empresa en los procesos de selección.

Fase del Ver

Descripción de la Institución

La empresa Plastmaquinas S.A.S fue constituida en la ciudad de Itagüí el 15 de abril de 2003 por Saúl Alexander Echeverry Olarte, como una necesidad de servicio oportuno en la industria del plástico, logrando en su tesis como futuro ingeniero de la Universidad EAFIT la creación de maquinaria industrial.

En sus inicios, Plastmaquinas S.A.S contó con un pequeño inventario de una extractora, una aglutinadora, pero siempre con grandes metas y objetivos claros.

Con el apoyo de sus padres logra viajar a china y realizar una especialización en máquinas inyectoras, empezando así la primera creación y comercialización por parte de Plastmaquinas en Medellín para sus clientes.

Plastmaquinas S.A.S, con Nit 901 256 0394, es una empresa manufacturera ubicada en (Itagüí-Antioquia) hace 7 años especializada en la fabricación de película en polietileno de baja y alta densidad en todas las medidas y calibres para uso comercial, industrial y agrícola, cuenta con 4 máquinas extrusoras con capacidad de producción de 370 toneladas mensuales y un personal altamente calificado de 15 empleados, lo cual le garantiza al cliente los productos ofrecidos. La evolución que han tenido en los últimos años ha sido con el fin de satisfacer y superar cada una de las necesidades de sus clientes con la fabricación de otro tipo de maquinaria y equipo de uso especial N.C.P para elaboración de caucho o plásticos con fabricación de maquinas: extrusoras y moldeadoras de determinados productos de caucho o de plásticos.

Plataforma Estratégica

Misión.

Plastmaquinas S.A.S pone sello en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en productos y empaques de polietilenos biodegradables con o sin impresión, conservando excelentes estándares de calidad y cumplimiento, a precios justos y con la lealtad que nos caracteriza, además apoyados en la responsabilidad, el servicio y la pasión de nuestro equipo.

Visión.

Plastmaquinas S.A.S. Se perfila para nuestros clientes nacionales en la mejor opción en productos y empaques de polietilenos biodegradables, siendo flexibles, eficientes y cumplidos ante los requerimientos de nuestros clientes; acorde a los avances ecológicos y tecnológicos necesarios para la actualización de procesos de maquinaria, materias primas y talento humano, logrando así un desarrollo integral de nuestros clientes internos y externos de manera respetuosa por el medio ambiente.

Valores.

- **Respeto:** Por nuestra gente, la competencia, el medio ambiente y la comunidad.
- **Servicio:** Con amabilidad, efectividad y atención oportuna a las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

- **Trabajo en equipo:** Para lograr un alto desempeño organizacional y garantizar mejores resultados.
- **Honestidad:** En nuestro comportamiento empresarial y personal.
- **Compromiso:** Cumpliendo integralmente nuestra misión y entregando siempre lo mejor.
- **Responsabilidad social:** Contribuyendo con el desarrollo social de nuestro entorno.

Objetivos Institucionales.

“En cumplimiento de nuestra misión, manifestamos el compromiso de brindar a los clientes la satisfacción de sus necesidades, convirtiéndonos en su mejor aliado, con un sistema de gestión en continuo mejoramiento, con la optimización de los recursos y con un talento humano satisfecho, comprometido y competente”.

Servicios amigables.

- Evaluar periódicamente el recurso humano para definir y ejecutar los programas de capacitación anuales.
- Afianzar el compromiso de los empleados con programas de motivación.
- Mejorar los canales de comunicación con nuestros clientes internos y externos, para evaluar y permitir el mejoramiento continuo.

- Evaluar periódicamente los procesos y el uso eficiente de los recursos, para establecer los métodos de trabajo que permitan la optimización y eficacia de estos.
- Garantizar una excelente calidad de los productos y servicios que ofrecemos, evaluando periódicamente la gestión y eficacia de nuestros proveedores.
- Ofrecer una mejor opción de distribución para nuestros proveedores, transportando de forma efectiva y rápida sus implementos y herramientas a sus lugares de destino.

Análisis de la Estructura Organizacional

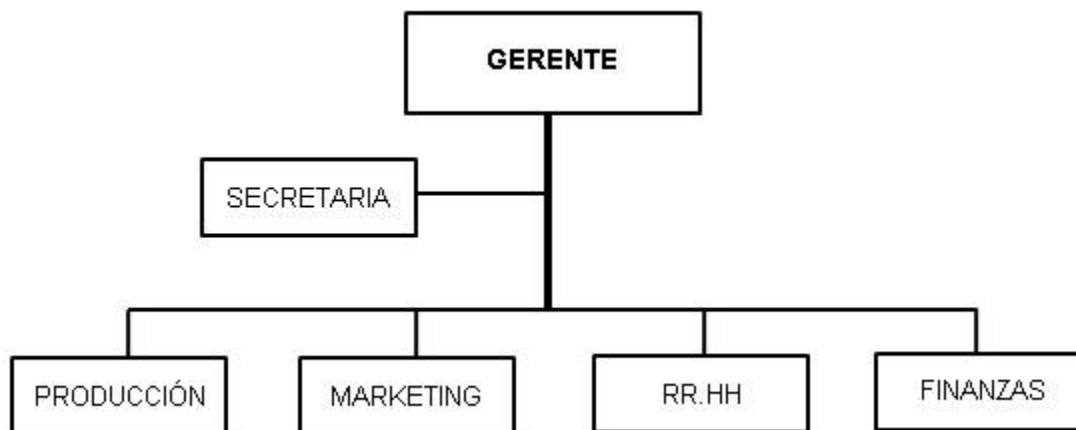


Figura 1: Estructura organizacional simple

La empresa Plastmaquinas S.A.S, es una empresa pequeña con una estructura organizacional simple; este tipo de estructura se define como “La estructura simple presenta una mínima diferenciación de unidades y pocos niveles jerárquicos, una división del trabajo vaga y un nivel muy bajo de formalización de los comportamientos. Fundamentalmente orgánica, y la coordinación se alcanza mediante la supervisión directa. El poder de tomar de

decisiones y controlar el funcionamiento de la organización está concentrado en el director ejecutivo que es la parte central y básica de este tipo.” (Psicología-Online, 2018)

La organización constituye la columna vertebral de una institución contribuyendo a su desarrollo económico y mejorando la calidad de vida, en función de ello se requiere de una estructura organizacional clara y bien definida, ya que permite realizar procesos para dirigir de mejor manera la empresa, lo que evitaría una confusión al desempeñar las respectivas funciones laborales.

Según Stephe P. Robbins , en su libro de comportamientos organizacional menciona los elementos fundamentales que define la estructura.

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización. (Robbins, 2004, pág. 425)

Actualmente la gran mayoría de las pequeñas empresas comienzan como negocios unipersonales sin contar con una estructura orgánica definida, frecuentemente los gerentes escogen este camino debido a su desorganización, falta de información, pocos ingresos y además de otros factores que afectan el óptimo desempeño de la empresa.

La esencia de la especialización laboral está en que, en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, éste se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona por su cuenta. Los individuos se especializan en una parte de una actividad y no en toda. Pag 426

Toda organización requiere identificar el tipo de estructura que más se acople a su necesidad para desarrollar un buen diseño organizacional, ya que gran parte de su éxito se origina en esta importante decisión. Se debe establecer la dirección o rumbo del negocio, seleccionar las competencias.

Pero normalmente las decisiones gerenciales según la estructura de la empresa PLASTMAQUINAS pueden verse afectada directa o indirectamente el desarrollo y expansión de la misma, deteniendo su crecimiento en el mercado y reduciendo sus posibles oportunidades de incrementar sus ingresos.

Por ello se toma en cuenta las funciones básicas de las empresas para continuar con su creación del departamento de gestión humana, ya que la planificación, organización, integración, dirección y control darán las pautas sobre la importancia de una estructura organizativa adecuada que brinde un determinado orden jerárquico que es el inicio para un desempeño óptimo de la empresa, esta exitosa mezcla traerá consigo un futuro lleno de retos que ayudarán en el desarrollo de la empresa en el mercado.

Descripción del rol del Psicólogo (sugerido)

Como se ha venido mencionando, la Compañía no cuenta con un Psicólogo de planta; en este espacio se especificará el rol que cumpliría este profesional, si se decidiera contratarlo en la implementación del área de Talento Humano.

El profesional en Psicología cumpliría el rol de implementar y facilitar estrategias que estén relacionadas en la parte de gestión humana, acudiendo de forma inmediata a las necesidades vistas o manifiestas por los empleados, y así brindar una solución positiva y sostenible a la organización. Sería el colaborador encargado directamente de los procesos de selección de la empresa, atracción del talento humano, reclutamiento, entrevista, programación y análisis de pruebas psicotécnicas, elaboración de informes, programación de exámenes médicos y por último análisis de los indicadores arrojados en prueba de polígrafo. De igual manera, se encargará de programar y realizar el ingreso de los empleados a la empresa, dar el proceso de inducción, programar capacitaciones según el área al que va el aspirante y atiende cualquier tipo de inquietud con respecto a sus lugares de trabajo, quejas y demás.

También, tomando en consideración que se trata de una empresa pequeña, el profesional en psicología puede encargarse de los programas de formación, bienestar, evaluación de desempeño y aplicación y análisis del programa de clima laboral.

Funciones específicas

- Atracción del talento humano
- Reclutamiento de hojas de vida.
- Evaluación y entrevista.

- Aplicación y análisis de pruebas psicotécnicas.
- Mejoramiento de relaciones laborales.
- Procedimientos de ingreso.
- Procedimientos disciplinarios, sanciones o ascensos.
- Retroalimentación de posibles vacantes a seleccionar.
- Asesoría a los empleados
- Capacitación de los empleados
- Elaboración de indicadores e informes concernientes al área de Talento Humano
- Entrevistas de retiro
- Aplicación del plan de bienestar
- Aplicación y análisis del Programa de Clima Laboral.

Observación y análisis de las oportunidades de mejora

Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco manejo de procedimientos estandarizados y regulados. 2. Escaso manejo de redes sociales. 3. Deficiencia en la evaluación de los postulados acorde con el procedimiento. 4. Escasas estrategias para atraer y retener el talento humano. 5. Débil política para capacitar a empleados con miras al desarrollo de competencias laborales. 6. Mala selección de personal debido a la ausencia del profesional idóneo para realizar el proceso. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones adecuadas para la selección 2. Crecientes tendencias de integración y de cooperación 3. El buen concepto que tiene la empresa en la creación de maquinaria industrial, frente a otras industrias del mercado. 4. Excelente tecnología y herramientas para el desempeño laboral e industrial.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los riesgos asociados a cada proceso, de manera que se formalicen su valoración y se puedan tomar acciones concretas podría generar mayor impacto. 2. Nuevos procesos de selección. 3. Más acompañamiento y mejora en las entrevistas. 4. Nuevos métodos de trabajo. 5. Apoyo al proceso de promoción interna (semillero). 6. Tener debida constituida el área de Talento Humano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la empresa, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la misma. 2. Alta rotación debido a renuncia masiva de operarios 3. Corto presupuesto para el área de Recursos Humanos y procesos de selección. 4. Mala selección de personal debido a la ausencia del profesional idóneo para realizar el proceso.

Tabla 1: Matriz DOFA

Observación y análisis de las oportunidades de mejora

Según el análisis de la matriz DOFA, se logra Identificar los aspectos para llevar a cabo las opciones necesarias que dan lugar al área de gestión humana y de acuerdo con los hallazgos encontrados en el diagnóstico, lo que nos da la oportunidad de crear un proceso de selección adecuado para la Compañía y sugerir una propuesta sobre lo que se debe crear, mejorar o implementar en la empresa con respecto al Talento Humano.

Como primera medida para mejorar el desarrollo de los procesos es necesario establecer el organigrama y clasificar los niveles jerárquicos, siguiendo con la elaboración de los perfiles para cada uno de los cargos y el manual de funciones para asegurar la capacidad del personal al momento de ingresar a la empresa y asignar de manera lógica las actividades o tareas que cada uno deberá realizar.

Es muy importante documentar los procesos y establecer los necesarios para el ingreso de personal entre ellos la selección, contratación e inducción, es necesario definir el mapa de procesos en donde se identifique claramente cada una de las gestiones y se evidencie la funcionalidad de los procesos. Crear programas de capacitación y bienestar social laboral para mejorar las competencias de los empleados, motivar e incentivar creando así un mayor sentido de pertenencia por la empresa, garantizando mayor estabilidad y disminuyendo la rotación del personal.

Se deben diseñar y aplicar evaluaciones que permitan medir el desempeño en general dentro de la empresa, de esta manera se podrá controlar y en caso de ser necesario realizar planes de acción.

Fase del Juzgar

Planteamiento del problema

La empresa Plastmaquinas S.A.S actualmente carece de un debido proceso de atracción y selección del talento humano, por esta razón se ha visto afectada por una alta rotación de personal y la calidad del servicio, disminuyendo las posibilidades de crecimiento y de posicionamiento en el mercado, es importante reconocer y tener presente que de seguir presentando esta situación se podrán generar problemas a futuro por eso es importante crear procesos y darles un orden lógico que permitan llevar un control y de ejecutar de manera correcta las actividades.

Con este proyecto se pretende implementar un debido proceso de selección de personal creando para la compañía:

- Descripción y Análisis de puestos de trabajo en la empresa
- Diseño de perfiles para cada cargo
- Creación propuestas del Procedimiento de selección de personal
- Sugerir la creación del área de Talento Humano.

Marco Referencial

Marco histórico

La administración de personal, que surgió como un campo claramente definido en la década de 1920 (al menos en los EE. UU.), se refería en gran medida a los aspectos técnicos de contratar, evaluar, capacitar y compensar a los empleados, y era una función muy “personal” en la mayoría de las organizaciones. HRM se desarrolló en respuesta al aumento sustancial de las presiones competitivas que las organizaciones comerciales estadounidenses comenzaron a experimentar a fines de la década de 1970 como resultado de factores como la globalización, la desregulación y el rápido cambio tecnológico. (rrhh-web, 2019)

Según Chiavenato, en su libro *Gestión del talento humano*, tercera edición página 46, Las tres etapas de la gestión del talento humano: “Hoy día, dado como han cambiado las organizaciones y las personas, el área de RRHH se ha tenido que adecuar, cambiando fuertemente su función, de manera de aprovechar el talento humano, algo indispensable para el éxito organizacional.” (Díaz Lastreto, 2018).

Con la anterior cita, queremos comenzar explicando la importancia que tiene tener debidamente implementada el área de Recursos Humanos en una empresa sin importar su tamaño, ya que de ella depende el éxito de los nuevos empleados y la estabilidad de los que ya pertenecen a la Organización, siempre apuntando a una colaboración eficaz para alcanzar éxito y la permanencia de esta en el mercado.

Cuando la Gestión del Talento Humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados. La GTH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. (Azócar A. , 2013)

Cuando de Gestión del talento humano se trata, el proceso de selección en una compañía se convierte en una de las estrategias más importantes al momento de alcanzar los objetivos organizacionales, incluso mucho más que las de marketing, publicidad o comerciales, que en muchas ocasiones se les da prioridad, dejando de lado lo fundamental del capital humano.

En el desarrollo y la realización de este trabajo se ha encontrado importantes características y conceptos que contribuyen al entendimiento y la comprensión de uno de los puntos con más relevancia en la perspectiva empresarial y es el Comportamiento Organizacional (CO). Desde la creación de pequeñas empresas y la entrada al mundo y la competencia laboral, la evolución de los procesos económicos son altamente fundamentales para su conservación y evolución día tras día, no obstante los procesos administrativos y el área de talento humano son vitales en el progreso y crecimiento de la misma. “el vendedor de calzado al detalle en línea, entiende la forma en que el comportamiento organizacional influye en el desempeño de una organización. Zappos mantiene buenas relaciones con los

empleados al brindarles prestaciones generosas, una capacitación integral de servicio al cliente, y un ambiente laboral positivo y divertido.” (Robbins, 2004, pág. 14)

La psicología busca medir, explicar y, en ocasiones, cambiar el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los profesionales que han contribuido y continúan aportando conocimientos de CO son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos consejeros y, sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales. Los primeros psicólogos industriales u organizacionales estudiaron los problemas de la fatiga, el aburrimiento y otros factores laborales que solían impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado hacia áreas como aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del trabajo y estrés laboral. (Robbins, 2004, pág. 14)

Es de suma importancia comprender el cambio positivo dentro de la Psicología Organizacional, el cambio que le ha brindado a las empresas fortalecimientos óptimos en talento humano, logrando crecimiento y capacidad, hallando diferentes formas de enfrentar las problemáticas en los acontecimientos diarios y creando fortalezas productivas, que, aunque se relacionan y se caracterizan como empresas pequeñas, pues están formando y consolidando desde un inicio bases sólidas en etapas y economías globales donde el sobrevivir en el mundo empresarial ya se convierte en el mayor de los logros.

Reclutamiento: Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Marco teórico

Tener debidamente planteado un proceso de selección de personal en las empresas es muy importante porque este es considerado como la vía más clara, precisa y oportuna para contratar personal de calidad, logrando identificar al candidato más idóneo para cubrir una vacante y que se adapte fácilmente a las necesidades de la organización y trabaje en función del cumplimiento de objetivos.

También es importante tener en cuenta que una mala selección de personal o contratación sin el proceso adecuado, trae como consecuencia altos costos administrativos y graves consecuencias para la organización como un mal clima laboral, bajo rendimiento, altos costos en procesos de formación y capacitación.

Se considera que en una Institución o Empresa, el reclutamiento es la base para que exista una buena selección, por tal razón se indaga el candidato más idóneo para el puesto, y por ello en algunas políticas Institucionales se busca el ascenso de los colaboradores, pero siempre quedará una vacante, por esta razón se realiza reclutamiento mixto.

Una vez que ya se tenga los candidatos por medio del reclutamiento se procederá al proceso de selección, siendo este un proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus competencias. Según Pereda & Berrocal, 1999; Wood & Payne, 1998. En el enfoque americano las competencias son las causas de rendimiento (Conocimiento, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad).

Del mismo modo la selección es una actividad de escogencia, de filtro de entrada, ya sea por competencias utilizando el Head Hunting, Assesment Center, aplicando pruebas psicológicas, psicométricas, conocimiento, etc.

Por lo tanto, el Reclutamiento y Selección de Personal, se puede decir que son dos fases del mismo proceso que necesita la Universidad Politécnica Salesiana, para poder proceder con mayor claridad y exactitud, ya que una buena selección de personal ayuda a cubrir las necesidades de la Institución de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Para implementar un proceso de selección de personal adecuado y estar seguro de que va a funcionar y a generar buenos resultados para la Compañía de be tener en cuenta:

- **Planeación estratégica:** se refiere al rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que se necesita crear y poner en práctica.

Este proceso es un indicador clave para saber si se va a reclutar de manera interna, externa o mixta.

- Condiciones del entorno o sociales en que opera la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre sus prácticas de reclutamiento como es: las tasas de desempleo, la ausencia o presencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas incluido la competencia.
- **Los hábitos y las políticas institucionales:** Las mismas que ha permitido a las organizaciones alcanzar éxito en el pasado, pero en la actualidad las organizaciones requieren de mayor precisión por lo que tienen consultoras especializadas en el campo, con el fin de contar con un proceso de reclutamiento eficiente, rápido, de menor costo y con buenos perfiles o candidatos.
- **Políticas de la organización de reclutamiento:** con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen y lograr economías de escala. Algunas organizaciones siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Como por ejemplo reclutan gente a medio tiempo por temporada.
- **Requisitos del puesto:** es importante saber determinar su nivel y el área específica a que pertenece la organización, personal administrativo con un adecuado nivel de competencias para el adecuado desempeño de sus funciones.
- **El costo:** se refiere al presupuesto que se cuenta para el proceso de reclutamiento puesto que implica varias actividades como es el anuncio, prensa, tv, internet, vallas, tiempo que el reclutador invierte en la búsqueda del candidato ya sea por teléfono, entrevista, toma de pruebas, etc.
- **Incentivos:** el reclutador debe conocer la política de la organización y debe incentivar a que el resto lo conozca.

Pasos para realizar un proceso de selección

El proceso debe iniciar con la revisión del perfil de cargo para identificar las características especiales que debe tener el candidato a cubrir dicha vacante; luego crear la publicación de la vacante en distintos medios según las necesidades, políticas y características de las empresa, se publica en bolsas de empleo, redes sociales, pagina web de la empresa, emisoras, etc. Después de esto, se clasifican las hojas de vida y se procede a iniciar el proceso de selección del nuevo empleado.

Selección: Una vez finalizado el proceso de reclutamiento de personal sigue el proceso de selección de personal. Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige, la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido para desempeñarlo de una forma óptima

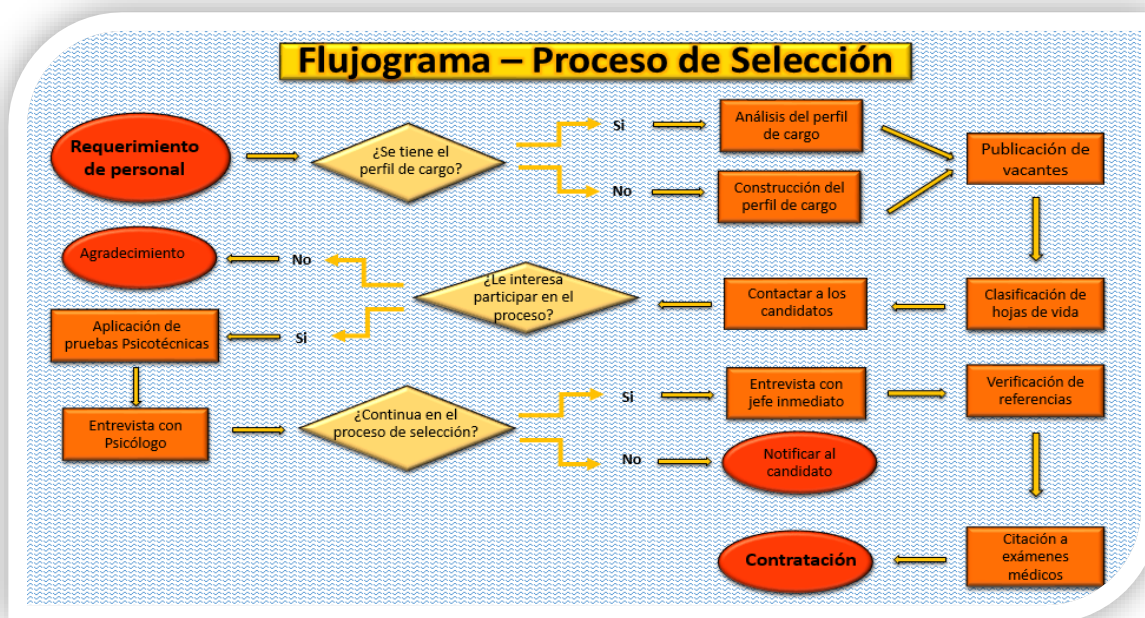


Figura 2: Propuesta flujograma Proceso de selección

Antes de iniciar el proceso de selección, las organizaciones deben tener los perfiles ideales de cada puesto, para poder contrastar el perfil real con el perfil ideal. Según Koontz y Weirhrich se refiere a la selección como: “La elección de entre los candidatos de aquel que mejor satisface los requisitos del puesto.” Según Mondy y Noe (2000), establecen que la selección es: “el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.” Estos autores concuerdan en definir a la selección de personal como un proceso que permite escoger al aspirante que posee las cualidades necesarias para ocupar el puesto vacante, es decir es una actividad de elección y representa el filtro de entrada para los candidatos a un cargo vacante dentro de una organización.

El objetivo del proceso de selección es acoplar debidamente a un individuo en un puesto vacante, por lo tanto toda organización debe desarrollar políticas de selección que le permita elegir el candidato más adecuado, para así proporcionar a la organización la fuerza laboral capacitada a través de los parámetros establecidos por la misma. Los procesos de selección están establecidos por un conjunto de pasos secuenciales y cronológicos, que tienen como objetivo evaluar al candidato, para determinar si está acorde con las exigencias de la vacante existente en una organización.

La selección de personal es vital para cualquier organización, incorporar un miembro nuevo es decisivo, ya que todo el esfuerzo de la Institución estará reflejado en la gestión del mismo, con todos los riesgos que ello significa para la permanencia de una

empresa en un mercado competitivo como el actual, donde el talento humano será en gran parte el soporte que le permitirá alcanzar los objetivos a través de la fuerza laboral.

En la selección de personal se desechan las hojas de vida que no cubran el perfil del puesto solicitado y se invitará a una entrevista a las personas que cumplan con los requisitos en su hoja de vida, en algunos casos para que relaten o aclaren algunos aspectos sobre su vida laboral.

Análisis de Puesto: Permite identificar las destrezas, habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades que se requieren para el puesto y determinar las tareas y actividades que componen un trabajo, lo que nos permitirá elaborar un perfil exacto del cargo y del mismo modo diferenciar el trabajo de todos los demás.

Informaciones que se deben obtener: El título del puesto, los objetivos inmediatos de la tarea, las acciones necesarias para completar la tarea, las herramientas y el equipo necesario para la ejecución de la actividad, los patrones de rendimiento necesarios.

“Una vez que esta información está disponible, es posible elaborar un perfil de personal que establezca las cualidades que deben tener los candidatos que se presenten. Si falta alguno de estos documentos formales, resultará difícil desarrollar un procedimiento de selección de calidad, puesto que todos ellos forman el punto de referencia a partir del que se evaluará a los candidatos. Además esta información sirve para establecer los criterios de rendimiento con los que se determinarán la validez de los procedimientos de selección en una fecha posterior.” Cabe mencionar que el análisis ayuda a que el proceso de selección

sea exitoso, puesto que de esto dependerá la productividad de la empresa, contando con capital humano con las competencias necesarias para cumplir los objetivos de la organización.

Perfil del puesto: Son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, puede decirse que la vacante es una pieza faltante en una máquina. Es necesario que se tenga información precisa acerca de las exigencias y requisitos del cargo que se pretende ocupar, con el objetivo de ajustar las técnicas que se aplicarán en el proceso de selección de personal a las exigencias del cargo, y de esta manera desarrollar una selección acorde con las necesidades requeridas por la vacante para su ocupación.

Entrevista: “Es la acción y efecto de entrevistar a los candidatos para que ocupen la vacante. Se trata de una conversación cuyo fin es intercambiar información valiosa, para observar a la persona y de esta manera analizar cuál es el mejor perfil que pueda adaptarse a la cultura organizacional.” Cabe mencionar que en la entrevista se debe conseguir toda la información posible del postulante. Desde el primer momento ir evaluando y observando las competencias que posee el candidato y las que se necesitan para cubrir el puesto, al mismo tiempo enfocarse en su historial laboral y personal.

Tipos de preguntas en la entrevista: Estas se puede realizar según las necesidades a cubrir y la información que se obtener del candidato.

- a. “Abiertas.-Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar información.
- b. Cerradas.-Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar.
- c. Generales.- Son genéricos para la mayoría de los solicitantes y posiciones.
- d. Enfocadas.-Relacionadas con el solicitante específico y su posición.
- e. Provocadoras.- Se usan para ir más al fondo, para el seguimiento
- f. Desempeño pasado.- Enfocadas en la conducta real del solicitante.”

Tipos de entrevistas: Encontramos varios tipos

- a. **Entrevista Libre:** el entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce el diálogo con libertad y tranquilidad, al momento de empezar con la entrevista se realiza un diálogo con preguntas abiertas, sin un orden establecido cuyo objetivo radica en establecer preguntas de acuerdo a las respuestas que se vayan dando en el transcurso de la entrevista. Una desventaja de este tipo de entrevista es que puede pasar por alto información de valor para la empresa como es: áreas de aptitud, conocimiento, experiencias, y otras.
- b. **Entrevista Planificada.:** Traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato. El entrevistador diseña un plan exacto de preguntas, su objetivo es realizar un cuestionario previamente elaborado según el cargo que necesita la vacante de manera sistemática, tanto en el contenido de las preguntas como en su orden. Cabe indicar que se debe continuar siempre el mismo orden y se debe tener un lenguaje que sea comprensible para el

entrevistado. Consiste en un diálogo formal y en profundidad, para evaluar la idoneidad para el puesto.

- c. Entrevista de Tensión.:** se pone al candidato en un aprieto durante la entrevista para estudiar su reacción. El entrevistador en la actualidad utiliza este tipo de entrevista para cubrir una vacante que debe desempeñarse en condiciones de gran tensión, por lo cual debe realizar preguntas que se basan en resolver problemas o inconvenientes en un momento dado en su lugar de trabajo. El entrevistador debe observar con exactitud cómo va reaccionar el candidato con este tipo de preguntas, ya que cada persona con poco control emocional dejan de ser aptas para el cargo. Por ello en este tipo de labor se debe realizar lo siguiente para confirmar lo que observó en primera instancia, pero con mucho cuidado sin tratar de lastimar emocionalmente al entrevistado: El entrevistador critica constantemente las opiniones del candidato, puede interrumpir cuando observa que tienen cierta duda en responder y guarda silencio durante un buen tiempo, después de que el candidato haya acabado de hablar.
- d. Entrevista Múltiple.:** una persona es entrevistada simultáneamente por varios entrevistadores en una única sesión o mediante una serie de encuentros con distintas personas que le entrevistarán desde la perspectiva de los distintos puestos que ocupan, para analizar en qué cargo encajaría.
- e. Entrevista de Grupo** aquella en la que participan un grupo de personas en vez de una sola, puede ser para varios cargos o uno en especial, esto ocurre frecuentemente cuando cierta organización requiere por temporada alta a

cajeros, impulsadoras, vendedores, etc. Se reúne a varios candidatos cuyo objetivo es plantear un tema para que se desenvuelven en grupo y el entrevistador observe sus reacciones, sus comportamientos, competencias. Cabe indicar que este tipo de entrevista por ser en grupo no se evalúa de la misma manera ya que cada entrevistador evaluará al candidato según sus habilidades, destrezas, conocimientos, comportamientos y, una vez concluidas las entrevistas, se unificarán criterios y se tomará una decisión sobre la idoneidad de los candidatos o del candidato.

- f. **Entrevista no Dirigida.:** El psicólogo empieza realizando preguntas conforme éstas vienen a la mente por su experiencia y manejo en entrevistas, no hay un formato diseñado y la plática puede avanzar en varias direcciones pero sin dejar de enfocarse en puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuestas a sus preguntas.
- g. **Entrevista Profunda.:** Este tipo de entrevista se considera formal porque el entrevistador tiene un formato diseñado de preguntas para cada cargo. El objetivo de la entrevista es recopilar la información más relevante así como datos de actitudes, conductas y distintas áreas de la vida del aspirante, que abarquen sobre el pasado, presente y metas planteadas para su futuro. Cabe indicar que esta entrevista se debe realizar con una sola persona por ello se requiere de un entrevistador que provoque en el aspirante confianza a fin de que hable con sinceridad sobre sus conocimientos, experiencias, emociones y sentimientos.

h. Entrevista de Incidentes Críticos: El candidato pone en contexto situaciones reales que ha solucionado en el pasado.

Las citas para hacer las entrevistas deben ser lo más precisas posible porque de lo contrario el entrevistador puede realizar la entrevista de manera rápida que puede poner nervioso al entrevistado y podrá entorpecer la buena entrevista.

Se debe tener un formato establecido de lo que se preguntará en la entrevista pues esto servirá de guía para preguntar y anotar lo más relevante del postulante. Al momento de saludar debe ser de manera atenta, cordial, amigable, etc; y la sala de entrevista debe ser preparada acorde para recibir a una persona que desea ser parte de la Organización, se recomienda que la mesa sea redonda porque esto genera confianza, pero colocándose frente a frente para poder observar sus movimientos, gestos, actitudes del candidato.

Antes de empezar con la entrevista se debe hacer la prueba de rapport para reducir las tensiones, ya que sin esto el entrevistado apenas nos dirá nada de importancia. Cuidar de entrevistar más que de ser entrevistado, tratar de observar, lo mejor que podamos, sus reacciones, cultura, presentación, su desenvolvimiento, etc.

Cabe mencionar que en la entrevista se puede hacer preguntas cerradas, abiertas, provocadas, generales, hipotéticas, auto evaluación. Del mismo modo existe varios tipos de entrevista que se puede utilizar en un proceso de selección dependiendo el cargo y el rango de la selección pueden ser las siguientes:

Pruebas psicométricas: Son herramientas experimentales para el estudio de ciertas pruebas que proporcionan al entrevistador un marco de referencia sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato, permiten verificar las capacidades y habilidades de los candidatos postulantes. Comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato; son importantes para verificar las capacidades y habilidades de las que poseen para ocupar el puesto.

Tipo de pruebas Psicométricas: Es un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades conocimientos, Tienen por objeto medir o evaluar el potencial de la persona, en diferentes áreas como la inteligencia, la memoria, la atención, el desempeño cognitivo y la comprensión verbal. Existen muchos tipos de pruebas, entre los cuales los más usados en el ámbito laboral son: pruebas de personalidad, de inteligencia, de trabajo en equipo, de trabajo bajo presión, e liderazgo, de aptitud etc.

Pruebas Psicológicas: Evalúan los aspectos psicológicos del individuo, nos permiten hacer descripciones y comparaciones de unas personas con otra y también de una misma persona en diferentes momentos de su vida. Son un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades y conocimientos

Pruebas de Simulación: Se aplican a tareas definidas que son requeridas por el puesto de trabajo, este tipo de pruebas suelen simular una situación dentro de un contexto

de empresa en la que los candidatos deben poner de manifiesto su forma de realizar una tarea real sus habilidades y destrezas.

Tipos de Pruebas de Simulación:

- **Role – Playing:** Es una prueba de ejecución grupal, donde a cada participante se le otorga un rol, la persona debe defender su punto de vista de acuerdo con el papel asignado.
- **Discusión de Grupo:** Se plantea un problema a los participantes y estos deben buscar soluciones factibles, respetando los análisis de los demás integrantes del debate.
- **In – Basket:** Se plantea al candidato en un entorno real, desempeñando el cargo al cual se postula, se estudia y se analiza la actitud y las habilidades con que se desenvuelve durante un día de trabajo.

Pruebas de Conocimientos: Evalúan el grado de conocimientos adquirido a través de los estudios o práctico, este tipo de pruebas se pueden realizar de forma escrita, oral o de ejecución, el candidato debe tener nociones de cultura general y conocimientos específicos relacionados directamente con el cargo al que se está postulando. Este tipo de pruebas pueden ser de carácter objetivo o tradicional:

- **Tradicional:** Están constituidas por pocas preguntas y requieren respuestas amplias, una de las ventajas de este tipo de pruebas es que cubre un área menor de conocimientos, evalúa ampliamente la capacidad del candidato para organizar ideas, permite una evaluación subjetiva por parte del evaluador.

- **Objetivas:** Están constituidas por un número elevado de preguntas, requiere respuestas cortas, cabe mencionar que cubren áreas más amplias de conocimiento, su evaluación es sencilla y rápida.

Indagaciones: Se refiere a pedir referencias laborales, cartas de recomendación, reconfirmar la información elemental que proporcionó el postulante, como la dirección del domicilio y su familia; es decir con quién vive.

Examen Médico: Se debe hacer notar que el examen médico se coloca casi siempre al final de las etapas de selección y debe ser evaluado por un médico ocupacional.

Contratación: Es la etapa en la cual la organización decide ingresar a la persona a sus filas laborales, es decir, la persona que va a ocupar el puesto de trabajo. La persona se va a incorporar al puesto de trabajo cubriendo un contrato laboral que debe ser legalizado por el Ministerio de Relaciones Laborales, en muchas ocasiones, existe un período de prueba para ver si el trabajador se adapta finalmente al puesto y a la empresa. También se trata de establecer con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del empleado como del empleador, la contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador, la duración del contrato será de acuerdo a las necesidades institucionales. El contrato deberá ser firmado por el representante legal de la institución y el trabajador, de manera inmediata debe ser legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales y Generar la afiliación al SSE.

Inducción: Según define la Inducción como aquella que permite “proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa. Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa. Esta puede dar en fases como por ejemplo: Inducción en el Departamento de Personal, inducción en el puesto de trabajo y ayudas técnicas.

Programa de Inducción: La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización.

La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos. Los programas de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de Gestión del Talento Humano y estos pueden ser:

- **Formales:** Son los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.
- **Informales:** Puede ser un grupo de iniciación o una persona del propio departamento asignado para esta labor. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y presentación de los compañeros de trabajo. Al participar un supervisor de área y un representante del departamento de Gestión del Talento Humano se alcanza una eficacia en el programa de inducción.

Enfoque dual del programa de inducción: Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad, generalmente, del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual o de objetivos múltiples es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos amplias categorías: Las de interés general relevante para todos o casi todos los empleados, y las de intereses específicos dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Los que se comprende bajos los rubros “Temas de la organización global” y “Servicios al personal”, se dirigen a prácticamente todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas de inducción más complejos pueden incluir película o audiovisuales sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en vídeo de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados, es común, sin embargo, que el grueso de la información provenga del representante del departamento de personal que tenga a su cargo impartir el curso.

Beneficios de los programas de inducción: Uno de los principales beneficios es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana. Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización, entre otras cosas, porque disminuye la rotación de personal. El costo de la rotación de personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que originan la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y en algunos otros casos el suministro de equipos especiales, como uniformes o herramientas especialmente calibrados. Estos costos no suelen incluirse como renglón específico en el balance financiero de la compañía al final del año; la circunstancia de aparecer divididas en otros conceptos contribuye, probablemente, a que no se les preste la atención que merece.

Marco conceptual

- **Administración del capital humano:** El capital humano es el valor dado a las capacidades del personal que labora en una empresa, es decir, nivel de educación, conocimientos generales, destrezas y experiencias acumuladas, en función de generar mayor productividad y desarrollo económico (Significados, 2019).
- **Análisis del puesto:** El primer paso para llevar a cabo un proceso exitoso es analizar el cargo para el que se buscan postulantes. Definir las necesidades del

puesto es determinante para saber qué se requiere y qué debiera descartarse en un candidato. Aquí se evalúan aspectos como experiencia, profesión, dominio de idiomas, así como otras capacidades tales como trabajar bajo presión, trabajo en equipo, saber liderar grupos, entre otras. (Info Capital Humano, 2018).

- **Perfil de cargo:** es el documento que compone todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama; consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. (Chiavenato, 2001).
- **Pruebas de personalidad:** Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás. Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, a manera de síntesis; reciben el nombre de psicodiagnósticos. (Chiavenato, 2001, pág. 266).
- **Entrevista laboral:** Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas; es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo... Es en esencia un sistema de comunicación entre dos o más personas, que interactúan. (Chiavenato, 2001, págs. 250 - 251). Es una de las más valiosas herramientas de que dispone el Psicólogo cuyo fin es intercambiar información valiosa, puesto que esto ayuda a completar la información que se requiere para poder obtener la terna elegible.

Desde que saludamos al postulante por teléfono debemos empezar a medir las competencias que la persona posee. Conviene que la recepción tenga buena imagen y muestre la identidad de la Organización o Institución, porque esta es la primera impresión que el candidato se va llevar.

- **Reclutamiento interno:** Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal). Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas. Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc.
- **El reclutamiento externo:** Consiste en cubrir la vacante con personas externas, es decir personas de afuera que cumplan con el requerimiento del perfil, esto se da cuando la empresa requiere un perfil más elevado (conocimientos y perspectivas nuevas) para obtener resultados a corto plazo. En este proceso la desventaja radica que es más costoso, complejo, toma más tiempo y no se tiene la certeza de quién lo ocupará o permanezca en el puesto mucho tiempo.
- **Reclutamiento mixto:** Una empresa no solo realiza reclutamiento interno o solo reclutamiento externo, siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo trasladado a la posición vacante debe

reemplazarse en su posición previa. Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se elimine.

Marco legal

En la gestión de recursos humanos y especialmente en el proceso de selección que es el tema a tratar y exponer en este proyecto, existen una serie de requisitos legales con los que hay cumplir si no se quiere incurrir acciones indebidas legalmente y caer en demandas.

El principal aspecto a tener en cuenta es que antes de iniciar cualquier tipo de proceso de selección, es que el candidato debe firmar un consentimiento informado y una autorización de tratamiento de datos personales, en el cual se les da a conocer todo lo relacionado con el contenido del proceso de selección (aplicación de pruebas psicotécnicas, entrevistas, verificación de referencias y antecedentes, etc.) y manejo de datos personales para aspectos meramente laborales.

También, es muy importante tener cuidado con la aplicación e interpretación de pruebas psicotécnicas ya que solo deben aplicadas por profesionales en Psicología y se debe ser muy consciente de que una prueba laboral puede ser ilegal si sus preguntas invaden la privacidad del candidato de manera innecesaria.

- **La Ley de Protección de Datos Personales:** Es la ley que reconoce y protege el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las

informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos que sean susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada.

(Superintendencia de Industria y Comercio, 2018), todo esto hace referencia a la ley 1581 de 2012.

- **Consentimiento informado:** Es la aceptación libre por parte de una paciente de un acto diagnóstico o terapéutico después de haberle comunicado adecuadamente su situación clínica. La Constitución Política de Colombia en los artículos 161, 182, 193 y 204, consagra dentro de los derechos fundamentales, el derecho al libre desarrollo de la personalidad y a la libertad de conciencia, de cultos y de información, derechos que soportan el consentimiento informado. (Minsalud.gov, 2009).

Es muy importante tener en cuenta que el consentimiento informado se debe hacer firmar del candidato en un proceso de selección, cuando se le vayan a aplicar pruebas psicotécnicas, pruebas de poligrafía, exámenes médicos generales y o específicos, etc.

Pruebas Psicotécnicas: Son test funcionales que miden capacidades y aptitudes intelectuales y profesionales de diversa índole, como memoria verbal y visual, aptitudes numéricas, de lingüística, de conocimiento profesional al igual que rasgos de personalidad, intereses y/o valores personales que se aplican en el ámbito laboral. La aplicación e interpretación de estas debe ser realizada por un profesional de Psicología y está amparada para nuestro país en el Código Deontológico y Bioético Psicológico así: Capítulo VI. - Del uso de Material Psicotécnico. - Artículo 45. El material psicotécnico es de uso exclusivo de

los profesionales en Psicología. Los estudiantes podrán aprender su manejo con el debido acompañamiento de docentes y la supervisión y vigilancia de la respectiva facultad o escuela de psicología. (Ética Psicológica, 2006)

Fase del hacer

Justificación

La Gestión del talento Humano dentro las organizaciones es un proceso que permite dimensionar correctamente el talento de las personas que la integran, incluyendo aspectos como: la selección y contratación de personal idóneo para determinadas labores, capacitar a los empleados y proporcionar el ambiente y los mecanismos necesarios para que exista una productividad ideal.

Con la implementación de un debido proceso de selección de personal, en la empresa Plastmaquinas S.A.S. Podemos realizar diagnósticos que permitan identificar las diferentes necesidades del personal para crear planes de acción enfocada en el desarrollo de sus competencias, logrando así una mayor productividad que se verá reflejada en la calidad de los servicios, obteniendo beneficios tanto para los empleados como para la empresa.

Entre los beneficios que podrían obtener los empleados si se realiza un debido proceso de selección y se va implementando el área de RRHH, están los programas de capacitación y desarrollo profesional que permiten mejorar las competencias de los empleados y brindar mayores oportunidades a nivel profesional, programas de bienestar social laboral que mejoran la calidad de vida tanto de los empleados como de su entorno familiar, planes de compensación, beneficios e incentivos.

Para la empresa se obtendrán beneficios como la evaluación de puestos de trabajo y la definición de los perfiles, se evitan retrocesos ocasionados por errores en el proceso de

selección e ingreso de personal disminuyendo a su vez costos innecesarios, se tendrá claridad en la parte de contratación evitando futuras demandas e indemnizaciones, se podrá medir constantemente el desempeño de los empleados para identificar las fortalezas y debilidades para crear planes de acción.

Herramientas utilizadas

- Trabajo durante la formación
- Asesoría de los instructores
- Asistencia a la empresa
- Internet
- Equipos de cómputo
- Material de apoyo del blackbooar

Objetivo general

Implementar el Proceso de Selección en la Empresa Plastmaquinas, en la ciudad de Medellín durante el primer semestre del año 2021

Objetivos específicos

- Analizar los puestos de trabajo de la empresa.
- Describir los puestos de trabajo de la empresa.
- Diseñar los perfiles de cargo para cada cargo en la organización
- Construir el protocolo de selección de la institución.

Propuesta proceso de selección de personal:

En la formación de nuestro trabajo de grado se abren posibilidades de interpretar y analizar las posiciones de la empresa Plast máquinas y las de nuestro proceso como Psicólogos en formación. En este caso, se implementa un plan de acción para los posibles cambios que a futuro pueden mejorar el área de Gestión humana dentro de la organización y fuera de ella.

En el área de Gestión Humana el equipo de trabajo que desarrolla el proyecto después de crear los análisis de puesto y los perfiles de cargo, de acuerdo con la estructura organizacional de la empresa, recomienda un proceso de selección en donde se incluye:

Reclutamiento: El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es el proceso mediante el cual se capta candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa y organizar los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y cantidad requerida, para mantener la homeostasis interna de la entidad, siendo ésta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema.

Búsqueda interna: El reclutamiento interno se refiere a la búsqueda de candidatos para ocupar un puesto entre los mismos empleados de la organización, los cuales tendrán que pasar por todas las etapas del proceso, aun cuando ya formen parte de la organización.

Búsqueda externa: En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación de mercado de recursos humanos, y la localización de las fuentes de reclutamiento, la cual nos permite la utilización de diferentes fuentes de búsqueda por medio de la utilización de plataformas digitales, redes sociales, recomendados, oficinas de empleo y diferentes medios de comunicación.

Selección de candidatos: Proceso por el cual se descubre mediante una serie de técnicas y a un bajo costo al candidato adecuado para ubicarlo en un puesto determinado.

Primera entrevista: Esta es una de las herramientas más efectivas y definitorias en donde el entrevistador confirma y profundiza en aquellos puntos fuertes y débiles para el puesto ofrecido, se puede lograr por medio de la entrevista un filtro bastante importante para seleccionar o descartar a los aspirantes más aptos.

Programación de pruebas Psicotécnicas: Posteriormente de haber realizado el proceso de entrevista y haber aplicado en los aspectos de los cuales lo hará funcional dentro de la empresa, se le programa una prueba psicotécnica en donde el empleado deberá responder unas preguntas que valoran sus relaciones interpersonales y competencias para el cargo.

Segunda entrevista o entrevista área específica: Se hace de vital importancia y parte de la recomendación para el proceso de selección una segunda entrevista con el coordinador del área donde se presenta la vacante, esta entrevista permite el trabajo mancomunado en el proceso y el desarrollo de una entrevista técnica para la observación,

capacidad y experiencia del aspirante. Además, se pueden elaborar pruebas específicas que evidencien la experiencia y los conocimientos puntuales del candidato en aspectos específicos de las funciones a desempeñar

Prueba poligrafía: El aspirante luego de haber cumplido con el filtro anterior deberá presentarse a un siguiente filtro de seguridad establecido por la empresa llamado poligrafía, este consiste en la Prueba del Polígrafo el cual se basa en el registro a través de un instrumento científico de gran precisión, de los cambios neurofisiológicos del individuo, estimulado psicológicamente, relativos a un protocolo de preguntas específicamente elaboradas para una propuesta concreta.

Exámenes médicos Ocupacionales: Son aquellos exámenes médicos practicados a los trabajadores con el propósito de determinar si un trabajador tiene contraindicación o no para desempeñarse en una situación de riesgo, por ejemplo, trabajar a alturas superiores a 3.000 metros sobre el nivel del mar, o establecer posibles alteraciones de salud frente a la exposición a un determinado agente de riesgo, por ejemplo, verificar alteración auditiva por exposición a ruido en el lugar de trabajo.

Resumen: Teniendo en cuenta que estamos frente a una empresa pequeña y para no incurrir en gastos innecesarios o sobrecostos, lo más recomendable, es tener establecido un proceso de selección sencillo pero efectivo a la hora de elegir el mejor candidato.

1. Crear la vacante de acuerdo con lo establecido en el análisis de puesto y perfil de cargo.

2. Publicación de vacante
3. Búsqueda interna (reclutamiento interno, convocatorias)
4. Crear planes de sucesión o de carrera
5. Si la empresa tiene página web, crear una pestaña “Trabaje con nosotros” donde las personas puedan enviar las hojas de vida e ir crean un banco de candidatos.
6. Selección de hojas de vida
7. Primer filtro o filtro informativo
8. Programación de pruebas psicotécnicas
9. Primera entrevista
10. Segunda entrevista, entrevista específica, prueba de habilidades o Assesment centers
11. Poligrafía.
12. Exámenes médicos
13. Contratación

Es vital importancia mencionar que aspectos importantes en procesos de selección como pruebas psicotécnicas y poligrafías son temas que tienen costos elevados para la empresa, pero cuando no se realiza correctamente un proceso de selección se ocasionan pérdidas en diferentes niveles; se producirá un coste económico que en términos de retorno de la inversión no será rentable. Estas serán algunas de los efectos negativos:

- ✓ **Pérdida de productividad durante el proceso de integración.** Esta pérdida es normal en las nuevas incorporaciones pero si la curva de aprendizaje es demasiado lenta porque la integración está siendo problemática la rentabilidad de la operación puede verse seriamente dañada y provocar un estrés adicional en todos los implicados.
- ✓ **Costes administrativos que supone la selección y contratación.** Además de los derivados de un eventual despido.
- ✓ **Descenso en la confianza del resto de actores que forman el ecosistema de la compañía.** Y la confianza en una empresa afecta tanto a los empleados como a los clientes, proveedores y socios. El descrédito está directamente vinculado con el descenso de los beneficios.
- ✓ **Aumento de la rotación.** Si el error no se corrige a tiempo, no se afina en ajustar y mejorar el proceso de selección de nuevas incorporaciones puede que esta inestabilidad en el personal sea demasiado recurrente. Se verá afectada la productividad y la imagen. La pregunta se producirá de forma automática: ¿por qué cambian tanto de responsables?.
- ✓ **Mal ambiente.** La integración inadecuada de una persona en un tiempo lógico a los ritmos de la empresa, a su cultura, provocará de forma inevitable un mal clima laboral. Se pondrá en cuestión las razones para incorporarla alegando enchufismo. Este clima de negatividad afectará tanto al resto de la plantilla como al recién llegado que no se encontrará tampoco cómodo para dar lo mejor de sí. (Carrasco, 2017)

Diseño plan de intervención

Uno de los objetivos que se tiene en mente es el mejoramiento de los procesos que se incluyen en el desarrollo óptimo de la selección de personal. En la empresa Plastmaquinas no cuenta con un área de gestión humana, por ello su principal problema ha sido los procesos de selección. Ante esta dificultad la empresa presenta problemas a la hora de elegir un empleado idóneo en los diferentes departamentos, viéndose demasiada rotación del personal. En un primer momento se realizó un estudio detallado de cada área, con un análisis y descripción de puesto recopilando valiosa información sobre lo que representa el puesto o vacante y los requisitos humanos (competencias), que se requieren para desempeñar las actividades encomendadas.

Dentro de las actividades realizadas en el diseño metodológico de este proyecto de intervención, tenemos registradas las siguientes de acuerdo con los objetivos específicos planeados:

Nombre del proyecto de intervención: *Implementación del proceso de selección en la empresa Plastmaquinas de la ciudad de Medellín durante el primer semestre de 2021*

Objetivo General: *Implementar el Proceso de Selección en la Empresa Plastmaquinas, en la ciudad de Medellín durante el primer semestre del año 2021*

Objetivo específico	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Indicador	Medios de Verificación	Cronograma / Semanas
<i>Analizar los puestos de trabajo de la empresa.</i>	Analizar cada uno de los puestos de trabajo	Leidy Ayala Andrés Morales Eliana Zapata	Computador con internet Asesoría del Profesor	Revisar todos los puestos de trabajo y empezar con el diseño	100%		Febrero semana 2
<i>Describir los puestos de trabajo de la Empresa.</i>	Realizar formatos de descripción de puestos de trabajo	Leidy Ayala Andrés Morales Eliana Zapata	Computador con internet Asesoría del Profesor	Tener diseño de puesto de trabajo para cada cargo	100%	Entrega de formatos con descripción de puestos de trabajo	Febrero Semana 4
<i>Diseñar los perfiles de cargo para cada cargo en la organización</i>	Diseñar cada uno de los perfiles de cargo	Leidy Ayala Andrés Morales Eliana Zapata	Computador con internet Asesoría del Profesor	Tener el perfil para cada uno de los cargos de la empresa	100%	Entrega de formatos con perfiles de cargo	Marzo semana 2
<i>Construir el protocolo de selección de la institución.</i>	Realizar propuesta de proceso de selección	Leidy Ayala Andrés Morales Eliana Zapata	Computador con internet Asesoría del Profesor	Presentar una propuesta de un proceso de selección completo	100%	Proyecto de intervención terminado	Abril Semana 1

Tabla 2: Cronograma de actividades

Fase devolución Creativa

En este protocolo de intervención, se pueden evidenciar logros y aciertos que hacen parte de un proceso de formación para la construcción de una nueva experiencia como profesionales y como personas. Esta labor exige y demanda actitudes y aptitudes por parte de los estudiantes, que continuamente están en función de intervenir desde el área de la psicología, las adversidades que en ella se presentan.

Análisis de cumplimiento de objetivos

Los cuatro objetivos específicos planteados fueron cumplidos en su totalidad; pues se realizó la entrega de todos los análisis y diseños de puestos de trabajo y también, se realizó la construcción completa de perfiles de cargo.

En cuanto al objetivo planteado de propuesta del proceso de selección, su agilidad fue el mayor reto en el cual se ha percibido una gran mejoría en relación a tiempos anteriores, los métodos que se aplican de manera conjunta con los implicados desde el área de gestión humana, permitieron que el reclutamiento tuviera una mayor iniciativa para la solución de conflictos dentro de la empresa PLASTMAQUINAS.

Es importante mencionar la posibilidad que tiene el estudiante de construir y desarrollar ideas que a futuro pueden ser una posible fuente de intervención o de solución inmediata. Esto le permite adquirir más responsabilidad y sentido de pertenencia por la empresa, y de igual manera, desarrollarse como profesional y como persona desde el área en el cual realiza sus actividades diarias. Esta inclusión es muy importante, porque es la

única manera en que el estudiante logra cuestionarse y apropiarse de las actividades en las que día a día ejecuta para reforzar lo que ha aprendido y lo que falta por aprender.

Se diseñó los pasos para ejecutar el proceso de selección que debe contar con un equipo de trabajo calificado y competitivo, por ello las presentes fichas proponen un diseño de selección e inducción por competencias para el personal administrativo considerando que uno de los más significativos subsistemas es la selección de personal, por cuanto, es a través de estos procedimientos que la empresa asegura el ingreso de capital humano con las competencias y cualidades necesarias para llevar al éxito la empresa.

A continuación, se mostrará una serie de pasos de cómo debe guiarse el profesional de gestión humana en los procedimientos de selección e inducción de personal, proporcionando la información necesaria para identificar, atraer y seleccionar a personas que por sus competencias, profesionalismo y calidad humana merecen laborar en la empresa Plastmaquinas.



Figura 3: Pasos para el procedimiento de selección

En los anexos se evidenciará dichas fichas donde se realizó el levantamiento de descriptivo de cargos del personal, basado en competencias de la empresa, cuyo aporte servirá para la ejecución y mejora de los procesos de la gestión del talento humano, proporcionando la homologación de criterios y optimización de esfuerzos.

El modelo se fundamenta en el modelo de selección de gestión por competencias, lo que proporcionará contar con profesionales para un servicio de excelencia en todos los niveles y promover la aplicación de mejores prácticas en la gestión del talento humano en la empresa PLASTMAQUINAS.

Por ello, se crearon formatos actuales que proporcionen información más viable para poder seleccionar personal con alta calidad. De la misma manera es importante mencionar que el proceso de inducción se debe realizar de forma técnica, oportuna y eficaz para que los colaboradores puedan conocer: sus políticas, normativas, reglamentos, los beneficios que la empresa proporciona al empleado e identificar las áreas y los departamentos que conforman la misma, así como crear en el nuevo colaborador un sentido de pertenecía y un estado de motivación alto y dinámico.

Además, a la empresa se le hace sugerencia de aplicación Pruebas psicométricas y de conocimiento técnico ya que son herramientas experimentales para el estudio de ciertas pruebas que proporcionan al entrevistador un marco de referencia sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato, permitiendo verificar las capacidades y habilidades de los candidatos postulantes.

Aciertos, dificultades y barreras en el proceso.

Aciertos

La Empresa Plastmaquinas nos dio la oportunidad de aprender y poner en práctica, cómo se debe tener establecido un proceso de selección, además, de mostrar la importancia de tener el diseño de los puestos de trabajo y perfiles d cargo actualizados para lograr un proceso de selección de personal, eficiente y eficaz, que cumpla con el cubrimiento de las necesidades de la empresa en cuanto a recurso humano y manejo eficiente de la producción.

Poder estar a cargo de estos aspectos nos enfrenta a lo que se nos podría presentar día a día como psicólogos en el área organizacional.

Dificultades

La empresa PLASTMAQUINAS, actualmente carece de la culminación total del área de Gestión de humana, por esta razón se ha visto afectada la calidad del servicio disminuyendo las posibilidades de crecimiento y de posicionamiento en el mercado, es importante reconocer y tener presente que de seguir presentando esta situación se podrán generar problemas a futuro por eso es importante continuar con los procesos creados y darles un orden lógico que permitan llevar un control de ejecutar de manera correcta las actividades. Además, no cuenta con algún programa legal de prueba psicotécnica que ayude al proceso de selección, destacado que debe ser utilizado por un profesional.

Oportunidades de mejora

Uno de los aspectos que pueden mejorar estas actividades, es el fortalecimiento de la comunicación de las personas implicadas en el proceso de selección, que las políticas establecidas en dicho proceso, se hallan elaboradas de manera conjunta y objetiva para el mejoramiento de este proceso.

Otro aspecto es de implementar políticas sin prejuicios subjetivos por parte de los agentes implicados, intentando brindar credibilidad a los profesionales encargados en dicho proceso, y que, de igual manera, logren un grado de autonomía para seleccionar el personal que cada profesional considere desde su área encargada.

Barreras en el proceso

Como barreras en el proceso podemos identificar que como Plastmaquinas es un empresa pequeña, puede ser más difícil que quieran invertir en temas como compra de pruebas psicotécnicas, pago de estudios de seguridad y creación de un área de Gestión del talento humano; debido a que representan altos costos económicos, lo cual puede ser visto como un gasto más que como una gran inversión

Reflexión teórica

El desarrollo de un proceso adecuado en la participación de un trabajo práctico permite que los Psicólogos en formación utilicen la investigación y la creatividad en su máxima exigencia, llevando como finalidad un proyecto organizacional en un contexto físico donde lo fenomenológico o experiencial les va a permitir un gran desempeño.

La empresa Plastmaquinas S.A.S, fue constituida en la ciudad de Itagüí el 15 de abril de 2003 por Saúl Alexander Echeverry Olarte, como una necesidad de servicio oportuno en la industria del plástico; es una empresa manufacturera especializada en la fabricación de película en polietileno de baja y alta densidad en todas las medidas y calibres para uso comercial. Una empresa constituida y sedimentada con trabajo y el esfuerzo de su máximo accionista que ve en el emprendimiento una vía de independencia.

“Estoy convencido que la mitad de lo que separa a los emprendedores exitosos de los que han fracasado es la perseverancia” (Steve Jobs). Una empresa que año tras año se ha ido solidificando y entrando en la competencia local con grandes compañías, muy seguramente las mismas compañías tradicionales en la comercialización del polietileno como materia prima. Es fundamental reconocer el gran esfuerzo que hacen los seres humanos cuando el deseo inunda un emprendimiento y es mucho mayor aun cuando se denota el surgimiento dentro de una economía bastante comprometida con la adversidad y el fracaso. La calidad humana es lo que trasciende en las personas. “La calidad humana es lo que se evidencia en la relación de las gentes, por tanto, todos debemos estar dotados de este importante instrumento del comportamiento humano”. (Diego Hernández Celis).

Como en todo proceso o proyecto se encontraron algunas desventajas que crearon retrasos en el desarrollo del mismo, entre el año 2020 y el presente año a nivel mundial el planeta y la raza humana se ha enfrentado posiblemente al desafío más grande de los últimos 70 años, la pandemia producida por el virus COVID 19, este mismo que ha ocasionado confinamientos en todos los países y todas las ciudades creando zozobra y desesperanza, en medio de toda esta incertidumbre a las sociedades les toco continuar y acudir a la reinención de todas sus actividades, también a la virtualidad de un gran porcentaje de su cotidianidad.

“La comunicación humana es la clave del éxito personal y profesional” (Paul J. Meyer 2000), La comunicación con la empresa en mención fue especial y asertiva, se brindó todas las posibilidades por ambas partes, tanto los Psicólogos en formación como el área administrativa de Plastmaquinas, dado lo anterior la interacción de ambas partes permitió concluir de muy buena manera el proyecto de intervención en su área de gestión humana y especialmente en la creación de un proceso de selección del talento humano que le pueda permitir a la empresa un mejor funcionamiento y un ahorro a futuro en tiempo y principalmente económico, más aún en estos tiempos de austeridad e incertidumbre causados por la pandemia mencionada en el párrafo anterior.

La función y planes estratégicos dirigidos y aplicados en cada una de las visitas (pocas debido al confinamiento), la buena utilización y aprovechamiento de la tecnología en las reuniones virtuales, el gran y productivo uso del tiempo en los encuentros crearon confianza en el proceso formando lazos dentro de la labor e indiscutiblemente una relación amistosa por el gran beneficio alcanzado por la empresa y los Psicólogos en formación que

se comprendía dentro de la reciprocidad que el proyecto enmarcaba. “El clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo”. (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984).

Es importante destacar la voluntad de cada uno de los colaboradores y su gran disposición para compartir conocimientos e información de la compañía que al final entregaría como resultado un proyecto serio muy beneficioso para la empresa. El acompañamiento de los tutores ha sido fundamental dentro de cada análisis o revisión que permitiese que el nivel del proyecto aumentara ya que parte del resultado se ve directamente influido por las buenas asesorías.

Un proyecto de gran impacto donde el estudiante experimenta diferentes emociones, donde todos los implicados en algunos momentos manifiestan momentos de frustración y cansancio, donde las personas involucradas pueden sentirse dentro del agotamiento y donde muchas de las actividades parecen no avanzar, pasan cosas innegociables como la satisfacción del paso a paso o poco a poco se va encontrando la luz, la misma luz que nos crea y aumenta el impulso para continuar; como resultado se empiezan a abrir y descubrir nuevas ideas y soluciones que traen beneficio en el objetivo, objetivo que para ambas partes augura tranquilidad y la gran satisfacción del deber cumplido.

Dentro de los tiempos trabajados y los procesos requeridos se realizó un proyecto de selección del personal para la empresa que se muestra completo y sólido, un trabajo que cumple con la teoría suficiente para analizar y contratar al mejor de los aspirantes dentro de

todos los filtros sugeridos, las áreas operativas y administrativas con caminos similares pero muy completos en ambos sentidos para realizar seguimientos completos y atraer el mejor personal a la empresa.

Después de ver e identificar los logros alcanzados y el cumplimiento de los deberes observando un gran aporte para Plastmaquinas, se hace necesario el agradecimiento a todos los actores involucrados que han hecho posible la realización de este para obtener como finalidad un proyecto con pasión y entrega en su desarrollo. "La gratitud no es sólo la mayor de las virtudes. Está emparentada con todas las demás". (Marco Tulio Cicerón).

Recomendaciones

- Es indispensable contar con un psicólogo para tomar decisiones por dichas políticas establecidas, ya que sin él, esto complica el resultado final de cubrimiento de una vacante y también afecta porque no se logra dar una respuesta inmediata como lo requiere la empresa. Para ello se recomienda a la empresa Plastmaquinas continuar con los procesos del departamento de gestión humana con un profesional de la psicología.
- Las fichas técnicas son una base importante para la definición de los cargos por competencias para la empresa, promoviendo la eficacia y eficiencia de los subprocesos; incidiendo positivamente en el desarrollo de los demás subsistemas que son fundamentales para el cometido del área de gestión humana. Se recomienda dejarlas implementadas y establecer un tiempo de actualización.
- Con la aplicación de pruebas psicométricas ayudaría significativamente en los procesos de reclutamiento, selección por competencias e inducción de personal; el mismo que ayudará a determinar las expectativas de rendimientos de los puestos, con base a los perfiles por competencias, creados y sugeridos para la empresa Plastmaquinas.
- La buena planeación y ejecución de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal permite además del desarrollo de la empresa la supresión de costos innecesarios y rotación de personal, que puedan evitarse si se contempla la idea de transparencia y prevención a futuro contando con personal que no presentará problemas y se sentirá a gusto en su lugar de trabajo.

- En el proceso de Inducción se ha cambiado la estructura tradicional por un proceso dinámico, participativo e integral, por lo que se sugiere que se continúe y se mejore este proceso, ya que es la base para que los colaboradores puedan tener una adaptación a la cultura organizacional más eficiente, logrando el sentido de pertenencia.
- Se recomienda la terminación total del área de gestión humana, así poder reanudar y tomar la posta de los programas de retroalimentación de inducción, estableciendo horarios mensuales con el personal de cada campus, para tener mayor acercamiento con los compañeros tanto en lo profesional como en lo personal.
- Se recomienda realizar un taller para concientizar a los jefes de área, de la importancia de la inducción al cargo, ya que esto ayudará a una mejor adaptación y desempeño del nuevo colaborador, incidiendo en una disminución del porcentaje de rotación.
- En el subproceso de inducción al puesto se debería realizar un seguimiento por parte del personal de gestión humana, ya que en la actualidad el jefe inmediato es quien se encarga de esta función, la misma que en ocasiones no es bien direccionada.
- Un factor que afecta en el tiempo de la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección es el salario que maneja la empresa por lo que se encomienda realizar un estudio de salarios con la finalidad de hacerla más atractiva y competitiva.

Conclusiones

Con una creación del departamento de gestión humana contribuirá a mejorar la productividad encontrando formas más eficientes de alcanzar los objetivos y mejorando la calidad de vida en el trabajo en la empresa PLASTQUINAS, por lo tanto, permitirá:

- ✓ Identificar las necesidades de cada área, mediante instrumentos de gestión que incrementen los niveles de satisfacción laboral.
- ✓ Lograr la identificación e involucramiento del personal con la filosofía de la empresa, procurando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.
- ✓ Contar con equipos de trabajo altamente preparados para desempeñar las funciones de los puestos, mejorando la calidad de los servicios, la atención y satisfacción del cliente interno y externo.
- ✓ Identificar las necesidades de personal a mediano, corto y largo plazo, analizando sus competencias y capacidades para cubrir los puestos disponibles.
- ✓ Reclutar y seleccionar al personal idóneo para ocupar las vacantes disponibles, haciendo de los procesos establecidos, herramientas eficientes para la organización.
- ✓ Capacitar al personal de acuerdo a los requerimientos actuales y futuros que se presenten, logrando el crecimiento, superación y satisfacción del mismo.
- ✓ Valorar y controlar el desempeño del personal capacitado, identificando y corrigiendo los posibles defectos en la marcha, creando procesos de auto aprendizaje y retroalimentación en cada área de trabajo.

Referencias

Azócar A. , R. E. (18 de 05 de 2013). *ramonazocargestiondetalento humano*. Obtenido de ramonazocargestiondetalento humano.:

<http://ramonazocargestiondetalento humano.blogspot.com/2013/05/gestion-del-talento-humano-segun.html>

Carrasco, L. (24 de 02 de 2017). *Empresas.infoempleo.com*. Obtenido de

Empresas.infoempleo.com:

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/consecuencias-de-reclutar-de-forma-erronea>

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Garw Hill.

Diaz Lastreto, C. (27 de 11 de 2018). *Recurso Humano*. Obtenido de Recurso Humano:

<https://www.recursohumano.cl/post/2018/11/27/gesti%C3%B3n-del-talento-humano-idalberto-chiavenato>

Ética Psicológica. (06 de 09 de 2006). Obtenido de Ética Psicológica:

https://www.colpsic.org.co/aym_image/files/LEY_1090_DE_2006.pdf

Info Capital Humano. (2018). Obtenido de Info Capital Humano:

<https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/la-importancia-de-un-buen-proceso-de-seleccion/>

Minsalud.gov. (31 de 12 de 2009). Obtenido de Minsalud.gov:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/1/Garantizar%20la%20funcionalidad%20de%20los%20procedimientos%20de%20consentimiento%20informado.pdf>

Psicología-Online. (13 de 03 de 2018). Obtenido de Psicología-Online:

<https://www.psicologia-online.com/estructura-simple-1761.html>

Robbins, S. (2004). *Comportamientos Organizacional* . Mexico: Pearson Educación.

rrhh-web. (29 de 11 de 2019). Obtenido de rrhh-web: <https://www.rrhh-web.com/historia.html>

Significados. (10 de 05 de 2019). Obtenido de Significados:

<https://www.significados.com/capital-humano/>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2018). Obtenido de Superintendencia de Industria y Comercio: <https://www.sic.gov.co/sobre-la-proteccion-de-datos-personales>