

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:
PSICOLOGÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA

TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE ELABORACIÓN DE UN
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA HILSEA
INVESTMENTS LIMITED, FINCA LA TOLITA UBICADA EN LA
PROVINCIA DE PICHINCHA, DURANTE EL PERIODO DE ABRIL -
AGOSTO DEL 2018.

AUTORA:
VERÓNICA ANDREA ENRÍQUEZ MENDOZA

TUTORA:
MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA

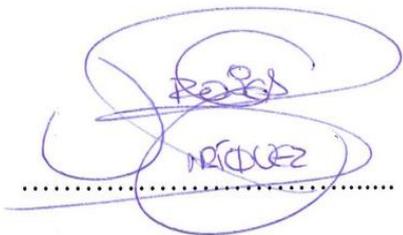
Quito, julio 2019

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Verónica Andrea Enríquez Mendoza, con documento de identificación N°.0915391742, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación:

“Sistematización de la experiencia de elaboración de un manual de procedimientos de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal para la Empresa Hilsea Investments Limited, Finca La Tolita ubicada en la Provincia de Pichincha, durante el periodo de abril - agosto del 2018.”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Verónica Andrea Enríquez Mendoza

Cédula: 0915391742

Fecha: Quito, julio de 2019

DECLARACIÓN DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, “Sistematización de la experiencia de elaboración de un manual de procedimientos de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal para la Empresa Hilsea Investments Limited, Finca La Tolita ubicada en la Provincia de Pichincha, durante el periodo de abril - agosto del 2018.”, realizado por Verónica Andrea Enríquez Mendoza, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, julio de 2019



María Augusta Santillán Mora

1707180335



ESMERALDA

HILSEA INVESTMENTS LTD. ECUADOR

Abril, 2019

Sr. Gino Grondona Opazo

Director de la Carrera de Psicología de la Universidad Politécnica Salesiana

De mis Consideraciones:

En respuesta de la petición de la Sra. Verónica Andrea Enríquez Mendoza, egresada de la carrera de Psicología, quién solicita autorización para la publicación del proyecto cuyo tema es: **SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA HILSEA INVESTMENTS LIMITED, FINCA LA TOLITA**, ubicada en la provincia de Pichincha durante el periodo abril- agosto 2018.

La Empresa Hilsea Investments Limited, autoriza a la estudiante, la utilización de los datos obtenidos en la aplicación de su tema de investigación, así como de la publicación de estos estrictamente en temas académicos.

La estudiante puede hacer uso de la presente autorización exclusivamente para fines pertinentes.

HILSEA INVESTMENTS LTD.

GESTION DE TALENTO HUMANO

Atentamente

Lcda. Silvia Panchi

1712829793

Representante Legal- Directora Financiera

2387911 ext. 426



FINCA EL CHIVÁN: San Miguel de Atalpamba, Parroquia El Quinche, Telf.: (593)2-2387- 911 al 917 / 2387-061 / 2387-330 Fax: (593)2 2388-717 / 2120-100
OFICINAS QUITO: Amazonas 7714 y Río Curaray Telf.: (593)2-3303-289 / 3303-889 / 3301-176 al 78 Fax: (593) 2-3303-741
SHOWROOM: Panamericana Norte Km. 2 ½ - Vía a Otavalo, Telefax.: (593)2-2364-025 / Celular: (593) 9330-2483

www.esmeraldafarms.com

DEDICATORIA

A Dios,

Mi Señor que ha forjado mi camino, que me acompaña cada instante y me levanta en mis tropiezos, al creador de mi familia y de las personas que amo.

A mí amado esposo e hijo,

Por ser los pilares principales de mi vida, la fuente de mi motivación que me permiten seguir alcanzando mis objetivos día a día. Hijo mío, quiero enseñarte que lo que uno empieza debe terminarlo, no importa cuánto tarde.

A mi Madre,

No tengo palabras para expresar mi amor, mi gratitud y admiración madre, por su amor, su generosidad y su incansable ayuda en todo momento, gracias a ella he llegado a culminar un peldaño más de mi vida.

A mis hermanas y seres amados,

Por su amor y consejos por enseñarme que todo lo que uno se propone lo puede lograr.

Por estar siempre pendientes de mí y de mi familia.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana

Por los años de enseñanza que me hicieron no solo crecer como profesional sino como persona, por darme momentos de felicidad, de compañerismo, por darme amigos que llevaré en el corazón.

A Francisco Arízaga

Que con sus conocimientos y profesionalismo hizo posible que este trabajo se hiciera tangible.

A mi Tutora

Por su paciencia, que guió mi trabajo con sus conocimientos, con el firme propósito de conseguir un trabajo de alto nivel.

ÍNDICE

Introducción	1
Primera parte	3
1. Datos de información del proyecto	3
1.1 Nombre del proyecto	3
1.2 Nombre de la institución	3
1.3 Tema que aborda la experiencia	4
1.4 Localización	5
2. Objetivo de la sistematización	5
3. Eje de sistematización	5
4. Objeto de la sistematización.....	6
5. Metodología de la sistematización	7
5.1 Sensibilización del proyecto.....	9
6. Preguntas clave.....	10
6.1 Preguntas de inicio	10
6.2 Preguntas interpretativas	10
6.3 Preguntas de cierre	11
7. Organización y procesamiento de la información.....	11
8. Análisis de la información	14
8.1 Reclutamiento.....	14
8.2 Selección	15
8.3 Inducción	15

Segunda parte	17
1. Justificación.....	17
2. Caracterización de los beneficiarios.....	20
3. Interpretación	21
4. Principales logros del aprendizaje.....	23
Conclusiones y recomendaciones.....	25
Lista de referencias.....	28

RESUMEN

En los últimos años incluso décadas se ha llegado a la conclusión que es indispensable que todas las empresas consten con un departamento de Gestión de Talento Humano que se encargue de realizar los procedimientos para poder incorporar personal que cumpla con un perfil afín al puesto requerido y así disminuir costos innecesarios a la organización. El objetivo de este trabajo se fundamentó en elaborar un manual de procedimientos de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal, realizado en el periodo de abril - agosto del 2018. Para lograrlo, se investigó que la Empresa Hilsea Investments Limited, carece de procedimientos adecuados para obtener buenos resultados al momento de la contratación de nuevo personal, por lo que era de suma importancia estandarizarlos para lograr una contratación exitosa a corto y largo plazo.

Al concluir el proyecto se evidenció que la sistematización de los procedimientos de Reclutamiento, Selección e Inducción propuestos, ayuda en forma efectiva al momento de realizar el proceso de contratación de personal.

Palabras clave: Sistematización, Manual, Procedimientos, Reclutamiento, Selección, Inducción, Talento Humano.

ABSTRACT

In the last years even decades it has come to the conclusion that it is indispensable all companies have a Human Resources management department in charge of making all the procedures to be able to hire personnel that fulfill a profile accurate to its position and in consequence decrease unwanted costs to the organization. The objective of this project consisted in the elaboration of a recruitment, selection and training procedure staff manual done from april to august of 2018. To accomplish It was investigated that the company Hilsea Investments Limited lacks of appropriate procedures to obtain good results in the moment of hiring new personnel, so it was a priority to standardize them to reach a successful hiring in short and long term.

When this project concluded it was demonstrated that the systematization of recruitment, selection and induction procedures suggested, helped in an effective way the moment of hiring more personnel.

Keywords: Systematization, Manual, Procedures, Recruitment, Selection, Induction, Human Talent.

Introducción

Las organizaciones son entes vivos que se mantienen en constante cambio. Los factores sociales, políticos, culturales y económicos, marcan a las organizaciones y presionan los ajustes emergentes para mantenerse. Aquellas organizaciones que no avanzan al ritmo que exige el mercado, están destinadas al fracaso. El recurso humano, dentro de una organización, es el motor que administra inteligentemente el uso de los otros recursos, así estos se encuentren en un alto grado de automatización.

En este marco, es indispensable contar con personal con las competencias adecuadas del puesto trabajo, que cumpla con el perfil duro y que pueda adaptarse a la cultura organizacional. El perfil duro se entiende por la educación formal recibida, mientras que, el perfil blando, se considera al grupo de competencias que se requiere para desempeñarse de manera óptima en el cargo que ocupa el trabajador. Chiavenato (2007), define a las competencias como la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, rasgos, valor u otras características personales que son esenciales para el desempeño de las actividades.

Considerando esta premisa, se deben determinar actividades enfocadas a una aplicación estratégica y práctica de los procedimientos que se desarrollan en las áreas de talento humano, desde que se crea la necesidad de contar con una nueva persona en la organización, hasta que esta se encuentra involucrada y comprometida con las funciones asignadas, es decir, el reclutamiento, la selección y la inducción. El enfoque estratégico de talento humano, permite encontrar y seleccionar a la persona que tenga

las competencias necesarias para ocupar efectivamente un puesto de trabajo. Una buena selección evita una inversión innecesaria en capacitación, desarrollo, rotación, desvinculación, clima laboral, etc.

La Empresa Hilsea Investments Limited, no contaba con un manual de procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal, bien definidos. Antes de realizar el proyecto en la Empresa, estos procedimientos se ejecutaban de manera aislada, desordenada y sin un planteamiento técnico que permita determinar canales para el reclutamiento, y por tanto, los candidatos no contaban con un perfil determinado de manera precisa frente al perfil de competencias requerido, sino que, por el contrario, se ejecutaban solamente en función de las necesidades y sugerencias de las jefaturas de áreas, sin considerar las técnicas que deberían estar determinadas desde el área de talento humano, por lo que, de manera recurrente, se observaba que las personas que ocupaban un cargo distaban de los requerimientos determinados en el perfil de competencias. Por tanto, se volvió indispensable contar con procedimientos claramente definidos para realizar de una manera efectiva el reclutamiento, la selección y, por lo tanto, una buena inducción del personal.

Primera parte

1. Datos de información del proyecto

1.1 Nombre del proyecto

Sistematización de la experiencia de elaboración de un manual de procedimientos de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal para la Empresa Hilsea Investments Limited, Finca “La Tolita” ubicada en la Provincia de Pichincha, durante el periodo de abril - agosto del 2018.

1.2 Nombre de la institución

El proyecto se ejecutó en la Empresa Hilsea Investments Limited. Esta empresa se dedica a la producción y exportación de flores de la más alta calidad. Lidera el mercado con la utilización de tecnología de punta, innovación y calidad de sus productos.

Hilsea Investments Limited, está comprometida a proveer plantas y flores de la mejor calidad, así como nuevas tecnologías para satisfacer los requerimientos de sus clientes.

Misión: Superar las expectativas de nuestros clientes mediante la entrega de productos florales exclusivos de la más alta calidad, producidos a través de tecnologías innovadoras, con mayor eficiencia en el uso de recursos, generando conocimientos y desarrollo de nuestro personal.

Visión: Hasta el 2020, vamos a mantener el liderazgo en el desarrollo de nuevas variedades, producción de plantas de calidad y venta de flores exclusivas. Ganaremos mayor participación en el mercado florícola y otros mercados con productos y tecnológicas innovadoras y competitivas.

Este proyecto se desarrolló en el departamento de Gestión del Talento Humano el mismo que otorgo la información necesaria para el desarrollo del manual de descripción de cargos por competencias.

1.3 Tema que aborda la experiencia

La empresa Hilsea Investments Limited, dedicada a la producción y exportación de flores, se encuentra en constante crecimiento debido al desarrollo del mercado de las flores, por lo que, cada vez, requiere mayor mano de obra especializada para atender las demandas de calidad, cantidad y precio de las flores en el mercado internacional. Se evidencio la necesidad de contar con un manual de procedimientos enfocados en el reclutamiento, selección e inducción del personal, de tal manera que permitiera contar con mano de obra óptima, con personal capacitado y acorde a las necesidades precisas de la organización. Al no contar hasta ese momento con los procesos descritos, la empresa se vio forzada a contratar personal que no cumpliera con los perfiles requeridos, y que, en el momento de ingresar a trabajar, no recibiera la inducción necesaria por lo que la curva de aprendizaje y desarrollo impedía alcanzar los objetivos organizacionales y que causaba una alta rotación del talento humano.

1.4 Localización

El proyecto se desarrollará en la finca “La Tolita” de la Empresa Hilsea Investments Limited, ubicada en el Barrio Santo Domingo de los Duques, Parroquia de Guayllabamba, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, a 3kms., del redondel vía al Quinche y a 20 km., de la capital. La finca está considerada como una parroquia metropolitana rural de la Ciudad de Quito.

Sus límites son: Al norte el cantón Pedro Moncayo, al sur con las parroquias de El Quinche, Yaruquí y Tababela, al este el cantón Cayambe y al oeste la Parroquia de Calderón.

2. Objetivo de la sistematización

Reconstruir la experiencia generada durante la construcción de un manual de procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal para la Empresa Hilsea Investments Limited, con el fin de crear un modelo óptimo para la gestión del personal desde la creación de la necesidad hasta que el nuevo personal cuente con la inducción necesaria, que apalanque las estrategias y la productividad de sus operaciones.

3. Eje de sistematización

El eje de sistematización fue descriptivo analítico. Para la construcción de la experiencia de la creación de procedimientos de talento humano, en una primera instancia, se recopiló la información de la organización para realizar un diagnóstico de

la situación actual, donde se describe las características organizacionales: el tipo de industria, la ubicación geográfica, la especificidad de la mano de obra, la proyección de crecimiento.

Con esta información, se analizaron variables en las que se definen los procedimientos para realizar el reclutamiento, selección e inducción del personal, ya que estos factores son clave para la gestión organizacional. Para definir esta necesidad, es importante reflexionar que el recurso humano, dentro de una organización, es el motor que administra inteligentemente el uso de los otros recursos, así estos se encuentren en un alto grado de automatización.

Es indispensable contar con personal idóneo y que cumpla con un perfil duro y blando, que pueda adaptarse a la cultura organizacional. Es decir, que cuente con la experiencia, conocimiento y, sobre todo, las competencias para ejercer un cargo con alto desempeño. Es importante recalcar que el desempeño de una persona depende directamente de haber seleccionado a la persona adecuada para el puesto adecuado. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones, 2007).

4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización es la experiencia generada al realizar las actividades enfocadas en el diseño de los procedimientos para el reclutamiento, selección e inducción del personal para la Empresa Hilsea Investments Limited, elaborados según

el cronograma de actividades ya establecidas en la organización y aprobado por parte de la jefatura. El programa se desarrolló desde el mes de abril a agosto de 2018, donde se contó con la participación de los colaboradores de acuerdo al cronograma, días y horarios establecidos. Dichas actividades fueron esenciales para generar un ambiente de aprendizaje para generar la experiencia en la creación, desarrollo e implementación de procedimientos de talento humano.

5. Metodología de la sistematización

Para la sistematización de la experiencia se consideró un enfoque de planteamiento de la idea, desarrollo e implementación, para las que se utilizaron varias herramientas que apoyaron en el desarrollo de los procedimientos para el reclutamiento, selección e inducción del personal a la Empresa. Previamente, fue necesario realizar actividades de sensibilización del proyecto con los actores involucrados, donde se desarrolló una reunión con el equipo gerencial a quién se solicitó una carta para todos los colaboradores con el objetivo del proyecto.

Para el levantamiento de la información y diagnóstico fue necesario realizar un taller con los miembros del equipo de talento humano, donde se consultó sobre la manera actual en la que se realiza el reclutamiento, selección e inducción del personal a la Empresa.

Una vez identificadas las actividades actuales, se realizó un estudio de campo con empresas similares de la industria, así como una investigación bibliográfica para la

determinación de las mejores prácticas aplicables para los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal a la empresa. Al contar con las actividades que se deben ejecutar de manera adecuada en los procedimientos, se requería elaborar dichos manuales, que, según las buenas prácticas, debía contener, al menos, los siguientes puntos:

- Objetivo
- Líder
- Políticas
- Diagrama de flujo
- Indicador

Los elementos descritos del procedimiento son explícitos en cómo se deben desarrollar las actividades secuenciales hasta la generación del producto. El diagrama de flujo sirve para explicar el proceso (el qué) a través del procedimiento (el cómo), siendo así un valor agregado en este proyecto de sistematización de la experiencia.

Una vez elaborados los documentos de los procedimientos mencionados, fueron presentados a las autoridades para su respectiva aprobación. Al contar con un manual de procedimientos aprobado, fue necesario implementarlos al personal que participa de manera directa. En esta ocasión, se lo realizó a través de un taller de socialización e implementación, para esclarecer aspectos clave y aclarar dudas de los participantes al momento de ejecutar los procedimientos a partir de ese momento.

5.1 Sensibilización del proyecto

Para que un proyecto sea exitoso, se debe contar con el apoyo de los miembros que conforman una empresa. Si se realiza cualquier cambio, por pequeño que sea, y no se notifica al personal puede estar destinado al fracaso, ya que la falta de comunicación e información produce miedo y rechazo, pudiendo estropear el trabajo realizado durante meses.

La Gerencia y el departamento de Talento Humano, tomó medidas necesarias para informar a todas las áreas de la Empresa, promoviendo jornadas de sensibilización que eliminaron miedos infundados y facilitaron la acogida de los nuevos procedimientos. Estas actividades incluyeron el envío de un correo electrónico a los colaboradores informando el proyecto, destacando el beneficio de poder postular para posiciones dentro de la empresa. Así mismo, se realizó una reunión con las direcciones para explicar los beneficios del proyecto y en qué momentos tendrán que intervenir en el proceso, siendo un pilar fundamental en la entrevista por competencias que realiza el área requirente, así como participar en la planificación y actividades de capacitación del proceso de inducción.

Entre las actividades que permitieron viabilizar la implementación de los procedimientos se identificó un grupo estratégico de personas que apalancaron el proyecto, la comunicación y sensibilización del objetivo principal y los beneficios de su implementación; la muestra de resultados de corto alcance, y, por último, la

interiorización de este proyecto en la cultura organizacional. Entre las actividades que se consideraron para la sensibilización, se destacaron:

- Reunión con el equipo Gerencial.
- Elaboración de piezas comunicacionales con un diseñador gráfico para enviar vía correo electrónico y colocar en los lugares estratégicos para que el personal conozca y apoye el desarrollo del proyecto.
- Reuniones periódicas con los líderes de las áreas para comunicar el avance del proyecto.
- Comunicación permanente de los objetivos, el impacto y los resultados inmediatos del proyecto.

6. Preguntas clave

6.1 Preguntas de inicio

¿Cuáles fueron las necesidades detectadas en la Organización?

¿Existe actualmente un manual de procedimientos para el reclutamiento, selección e inducción del personal?

¿Quiénes son los intervinientes y los principales beneficiarios del proyecto?

6.2 Preguntas interpretativas

¿Cuál es la importancia e impacto de elaborar un manual de procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación del personal?

¿Por qué elaborar el manual de estos procedimientos y no otra herramienta de talento humano?

¿Cómo fue considerado el tema a tratar por parte de la gerencia?

¿Qué beneficios se planteó a la gerencia al trabajar con este tema?

6.3 Preguntas de cierre

¿Qué beneficios generará el proyecto para la organización?

¿Quiénes son los responsables de implementar y mantener la operación de los procedimientos implementados?

7. Organización y procesamiento de la información

Para la sistematización de la experiencia fue necesario realizar el procesamiento de las actividades desarrolladas de manera cronológica y la información generada en cada fase. Considerando la metodología descrita en el punto 5, se inició con la socialización y sensibilización a las partes interesadas del proyecto, considerando que esta actividad se desarrolló también de manera paralela durante toda la ejecución, siendo un eje fundamental para alcanzar el éxito deseado. Posteriormente se realizaron talleres enfocados a establecer un diagnóstico de la situación actual de los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de talento humano. El resultado de los talleres de diagnóstico se describe el siguiente apartado: Análisis de la Información, donde se puede observar los principales hallazgos que fueron considerados para la elaboración de los procedimientos objeto de esta sistematización de la experiencia, así como buenas prácticas consideradas en el modelo de gestión por competencias.

En primera instancia se realizó una reunión con los altos mandos de la organización, con el fin de clarificar los objetivos principales del proyecto y los beneficios que se pueden generar. Una vez identificados los aspectos clave, se convocó a un taller con el área de talento humano para realizar un diagnóstico de la situación actual de los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal.

En este diagnóstico, se identificó que, si bien tenían un criterio claro, los participantes, no tenían definidas las actividades ni su secuencia para el desarrollo estandarizado de los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal. Como, por ejemplo, se identificó que no contaban con un canal de publicación de los requerimientos, y que, en cada ocasión que se realiza el reclutamiento, se utilizaba una fuente diferente.

Esto se evidenció de manera insitu, con muestras del procedimiento de reclutamiento. Asimismo con el procedimiento de selección e inducción, donde se evidenció, en el mismo taller, las falencias en la estandarización de los criterios para realizarla. En selección, no se contaba con una batería de pruebas psicométricas para la identificación de factores clave, ni con un modelo de encuesta para la identificación de las competencias necesarias para el óptimo desempeño del cargo.

Por último, no se evidenció que se cuente con un manual de inducción, donde se separen las actividades de la inducción organizacional y la del puesto, con cronogramas, responsables y presupuesto, etc.

Con el resultado del diagnóstico, se procedió a levantar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, considerando la particularidad de la organización y la aplicación de buenas prácticas mundialmente aceptadas. Para el levantamiento de los procedimientos se consideró la metodología SIPOC, donde se detalla el objetivo, líder, políticas, diagrama tipo SIPOC y el indicador del procedimiento. SIPOC se refiere (por sus siglas en inglés) a proveedor (Supplier), entrada (Input), actividades (Process), salidas (Outputs) y Clientes (Customer).

Esta metodología permite identificar la secuencia e interrelación de los componentes de un procedimiento. En ella, se identifican los recursos que requiere cada actividad para ejecutarla. Además, en los casos donde ha sido posible, se han documentado los formatos que deben ser aplicados con el fin de estandarizar los procedimientos en su máxima expresión, considerando que dependen también del cumplimiento de perfiles de talento humano por competencias por quienes deben aplicarlos.

Una vez levantados los procedimientos considerando el diagnóstico y las buenas prácticas para los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, se presentaron a los altos mandos y al equipo de talento humano para su aprobación. En dicho taller se socializó cada procedimiento, aclarando los criterios que deben primar para su aplicación. Con los procedimientos concluidos, se comunicó a la organización

que los procedimientos han sido levantados e implementados para mejorar el servicio de talento humano, como parte indispensable de la mejora continua de la gestión organizacional.

8. Análisis de la información

La herramienta principal de análisis fue el taller realizado con los partícipes del área de talento humano, donde se identificaron falencias en el desarrollo de los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, que se describen a continuación:

8.1 Reclutamiento

- Los perfiles de cargo tenían falencias en su definición, por lo que las publicaciones de requerimientos de personal, según las vacantes, no se ajustaban a la realidad organizacional, generando problemas desde la concepción de la necesidad.
- No tenían claro el procedimiento de reclutamiento interno y externo.
- No se identificó claramente las políticas de publicación en cuanto a: uso de imagen organizacional, los canales de publicación (masivos, redes sociales, pagados o gratuitos).
- La comunicación entre el requirente del área y el personal de talento humano que realizaba el reclutamiento no era clara y objetiva. Se generaban requerimientos sin el sustento y las aprobaciones rigurosas para la búsqueda de candidatos.
- En cada ocasión se modificaba la información del perfil para la publicación del requerimiento.

- La comunicación entre los interesados y el área de talento humano era muy escueta. No había respuestas claras del proceso de selección en el que podrían participar.
- No se contaba con un grupo de actividades estandarizadas para la ejecución del reclutamiento, y, por tanto, cada vez que se lo realizaba quedaba a criterio de quien era designado para su desarrollo.

8.2 Selección

- No se identificaban criterios estandarizados para la evaluación de las carpetas recibidas.
- No contaban con herramientas estandarizadas para la evaluación de competencias, como pruebas psicométricas y formatos de entrevistas con los candidatos.
- No existía un formato que registre los resultados de los procesos de selección con los puntajes obtenidos.
- No se evidenció una comunicación con los interesados, donde se les comunique cuáles son las fases, y si continúan en el proceso de selección o ya no serán considerados.

8.3 Inducción

- No se evidenció un cronograma de inducción con actividades, responsables, fechas y presupuesto (de ser necesario).
- Había una presentación escueta con información organizacional para la inducción a la organización, como parte fundamental del proceso.

- No se evidencio formalidad en la recepción de un nuevo trabajador, comunicando a las áreas pertinentes que la persona nueva requiere espacios de trabajo, o ropa de trabajo, o inducción a temas de seguridad y salud ocupacional (en el caso que aplique).

Segunda parte

1. Justificación

Las organizaciones son entes vivos que se mantienen en constante cambio. Los factores sociales, políticos, culturales y económicos, marcan a las organizaciones y presionan los ajustes emergentes para mantenerse. Aquellas organizaciones que no avanzan al ritmo que exige el mercado, están destinadas al fracaso. El recurso humano, dentro de una organización, es el motor que administra inteligentemente el uso de los otros recursos, así estos se encuentren en un alto grado de automatización.

En este marco, es indispensable contar con personal idóneo y que cumpla con un perfil duro y blando, que pueda adaptarse a la cultura organizacional. El perfil duro se entiende por la educación formal recibida, mientras que, el perfil blando, se considera al grupo de competencias que se requiere para desempeñarse de manera óptima en el cargo que ocupa el trabajador. Chiavenato (2007), define a las competencias como la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, rasgos, valor u otras características personales que son esenciales para el desempeño de las actividades.

Considerando esta premisa, se deben determinar actividades enfocadas a una aplicación estratégica y práctica de los procedimientos que se desarrollan en las áreas de talento humano, desde que se crea la necesidad de contar con una nueva persona en la organización, hasta que esta se encuentra involucrada y comprometida con sus labores, es decir, el reclutamiento, la selección y la inducción. El enfoque estratégico de talento humano, permite encontrar y seleccionar a la persona que tenga las

competencias necesarias para ocupar efectivamente un puesto de trabajo. Esta actividad principal del área de talento humano proyectará efectividad y eficiencia de la persona que ocupe un cargo. Una buena selección evita gastos innecesarios en capacitación, desarrollo, rotación, desvinculación, clima laboral, etc.

La Empresa Hilsea Investments Limited, no cuenta con procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal, bien definidos. En base a un análisis y diagnóstico previo se determinó que estos procedimientos se ejecutaban de manera aislada, desordenada y sin un planteamiento técnico que permita determinar canales para el reclutamiento, y por tanto, los candidatos no estaban determinados de manera precisa frente al perfil de competencias requerido, sino que, por el contrario, se ejecutaban solamente en función de las necesidades y sugerencias de las jefaturas de áreas, sin considerar las técnicas que deberían estar determinadas desde el área de talento humano, por lo que, de manera recurrente, se observaban que las personas que ocupaban un cargo distan de los requerimientos determinados en el perfil de competencias.

El perfil, por tanto, debe estar construido en base a una metodología previamente aprobada y con el sustento técnico de las mejores prácticas de administración del talento humano, donde intervienen las jefaturas, los expertos que ocupan dichos cargos y una persona de talento humano que cuente con la habilidad necesaria para la aplicación de la metodología.

Además, en el reclutamiento, se debe determinar los tipos y canales adecuados, así como identificar el mensaje que se debe comunicar para receptor hojas de vida que se

ajusten al requerimiento, que cuenten con información básica sobre el perfil duro, blando, experiencias, etc. Para Grados (2013), el reclutamiento puede ser específico o masivo, dependiendo del tipo, se pueden determinar canales como ferias de trabajo, redes sociales, reclutamiento interno, entre otros.

En el procedimiento de selección se deben considerar actividades como entrevistas, evaluaciones específicas y psicológicas, informes de los finalistas y quién es el candidato apto para el puesto de trabajo. Durante este proceso, se debe comunicar constantemente a los candidatos sobre las fases del proceso y las especificaciones del puesto. Además, se deben considerar actividades como la investigación de referencias y otras más que esclarezcan al candidato (Grados, 2013).

Una vez comunicado al ganador, y que este ya forme parte de la organización, se debe realizar la inducción, que debe considerar información de la organización y al puesto de trabajo. La primera se refiere al conocimiento que debe tener la persona sobre la historia de la organización, cómo está estructurada, cuáles son sus productos y servicios, así como políticas del personal, higiene y seguridad, planificación estratégica, es decir, qué es y qué hace la organización. Por otro lado, la inducción al puesto de trabajo, que actividades debe desarrollar y que funciones deberá realizar.

Esta inducción debe estar a cargo de los profesionales que se encuentran dentro del área donde laborará esta nueva persona (Alles, 2006).

2. Caracterización de los beneficiarios

Los beneficiarios del proyecto se pueden diferenciar entre internos y externos. Los beneficiarios internos son los ejecutores de los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, de manera directa. E indirectamente, todas las áreas de la organización, puesto que estos procedimientos son parte del servicio que entrega el área de talento humano. Al contar con estos procedimientos, se procura contar con personal nuevo que cumpla las competencias y expectativas de los requirentes, y por tanto que los costos de rotación, de inducción y de la curva de aprendizaje se reduzcan de manera significativa, al contar con personal nuevo que se ajuste precisamente a lo que la organización realmente requiere.

Por otro lado, la sociedad es un beneficiario externo. Aquellas personas que aplican a los procesos de selección, pueden conseguir formar parte de la organización. Esto ayuda a que las personas sean bien designadas y les brinde la posibilidad de conseguir una opción laboral segura, duradera y que le brinde las facilidades para desarrollar su aspecto profesional y personal. Al establecer bien estos procedimientos, evitamos que la gente que aplica a los procesos, pase por estados de incertidumbre, o que sean seleccionados sin considerar sus competencias, que puede llevar a una pronta frustración y un alto nivel de rotación. Elegir bien al personal, es un beneficio directo que posiblemente pase desapercibido por la sociedad.

3. Interpretación

Al sistematizar la presente experiencia se evidencia la realidad organizacional, considerando que se ha evaluado una parte y no al todo. Si se amplía, de manera general, a los resultados hallados en el diagnóstico se muestra debilidades en los procesos de talento humano, que, podría ampliarse aún más y mostrar falencias en todo el sistema de gestión por procesos organizacional. Esta experiencia ha demostrado la importancia de contar no solamente con procedimientos para el reclutamiento, selección e inducción de personal, sino también con procesos de toda la organización y los demás subsistemas de talento humano.

Contar con los procedimientos estandarizados para la ejecución del reclutamiento, selección e inducción del personal, genera cambios organizacionales. El hecho de iniciar un proyecto con la definición de los procedimientos, presiona a los otros procesos de talento humano, así como a las demás áreas de la organización, para que cuenten con procedimientos sobre la gestión que realizan, ya que pone en evidencia la necesidad de definir criterios estandarizados como un eje central para el diagnóstico, la definición, el seguimiento y el control de todos los aspectos de la gestión organizacional.

El impacto organizacional se podrá evidenciar en el corto y mediano plazo, al contar con un área que buscar manejar su gestión a través de parámetros y la aplicación de buenas prácticas. Además, reconoce que el criterio de las personas es válido, siempre y cuando se encuentren alineados la gestión organizacional y se prevea evitar errores que se pudieron haber cometido por no contar con las reglas del juego claras. Esto

podría impactar en la ejecución de todos los procesos de la organización, ya que prevé asegurar que el personal con el que se cuenta cumple con los requerimientos organizacionales, pudiendo así impactar de manera positiva en los indicadores de gestión de otras áreas. Siendo el personal lo más importante de una organización, su proceso de selección es esencial para evitar futuros errores. El costo de contratación del personal y de rotación es muy elevado.

Cabe recalcar, que el giro de negocio de la empresa requiere de mucha mano de obra poco calificada, y que, en el entorno en el que el personal se desarrolla es muy conflictivo. Por ello es indispensable contar con estos procedimientos, que aseguren contar con un personal idóneo. Se identificó que los medios tradicionales y electrónicos para la publicación de ciertos grupos de cargos, podrían no ser los óptimos, sino que, un mejor canal es a través de referidos, ya que las personas que laboran tienen escaso acceso a internet y otros medios masivos de comunicación, además de falencias de conocimiento para manejar dichas herramientas. En esta interpretación de los procedimientos sugeridos, se determinó que las buenas prácticas son aplicables siempre y cuando se adapten a la realidad organizacional.

Para los cargos administrativos y técnicos, se dificulta el proceso de reclutamiento y selección por la ubicación en la que se encuentra la organización, lejos de los lugares centrales y ciudades grandes, lo que entorpece y alarga la ejecución de los procesos de una manera adecuada. Con esta justificación, el personal de talento humano recurría a realizar procesos de selección con poco fundamento y casi al azar, sin considerar el alto impacto negativo que esto puede acarrear.

4. Principales logros del aprendizaje

En esta sistematización se tuvieron múltiples enseñanzas que contribuyeron de manera significativa en la formación personal como profesional, desarrollando competencias como manejo de grupos, empatía, entre otras.

En conjunto se obtuvieron conocimientos sobre las buenas prácticas recomendadas para que los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal sean exitosos. Además, se logró aprender metodologías sobre la gestión por procesos, que es un aprendizaje para el mejoramiento de cualquier organización, por lo que su aplicación abre un abanico infinito de posibilidades para cualquier organización y cualquier área. La metodología aplicada es transversal a la organización y puede ser utilizada por todas las áreas para su gestión y mejoramiento. Elaborar el proyecto permitió reflexionar sobre la importancia del área de Talento Humano, que debe innovarse constantemente de acuerdo a las necesidades de los colaboradores y todas las áreas de la organización. Además, que el impacto de una parte que no ha sido considerada como estratégica, se convierta en la punta de flecha de la gestión organizacional, a través de la reflexión sobre la importancia de hacer una buena selección y la cadena de consecuencias que trae en la gestión de toda organización.

Por tanto, cabe mencionar que se dio cumplimiento al objetivo de la sistematización, enfocado en generar procedimientos para el reclutamiento, selección e inducción del personal nuevo para la organización. Asimismo, se alcanzaron los objetivos específicos a través de la aplicación de la metodología con la que se concibió la sistematización.

Es necesario mencionar que el área de Talento Humano tiene en sus manos una gran responsabilidad, ya que es la encargada de seleccionar a todo el personal que ingresa a la organización. Por ello es necesario que toda la organización conozca estos procedimientos porque también son partícipes, como áreas requirentes y encargadas de realizar la evaluación de las hojas de vida a través de entrevistas, y son partícipes del proceso de inducción al área a la que corresponde. A pesar de los años que tiene la empresa, se evidencia que el área de talento humano no ha implementado metodologías y procedimientos que le permitan evaluar su gestión.

Entre las experiencias positivas se identifica, como principal, el apoyo de la alta dirección y de la jefatura de talento humano, que estuvo dispuesta a colaborar en todo momento para el desarrollo del proyecto. Además, levantó el interés de otras áreas y de las autoridades para desarrollar un proyecto interno de levantamiento de procesos y procedimientos para otras áreas críticas de la organización, tomando como base la metodología aplicada en este caso.

Durante el desarrollo del proyecto, según las actividades programadas, se pudo evidenciar que todos los conocimientos recopilados a lo largo de la carrera pudieron ser expuestos de cierta manera en los procedimientos y otras sugerencias aportadas para otros procesos del área de talento humano o para procesos administrativos.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

Al concluir la sistematización se evidencia que el área de talento humano carece de procedimientos estandarizados y basados en las buenas prácticas, lo que permite que en cada ocasión que requieren de personal se lo haga a través del criterio de los colaboradores del área de talento humano, pudiendo caer en subjetividades que pueden traer problemas a corto, mediano y largo plazo. En base a este diagnóstico, se formuló el levantamiento del procedimiento para el reclutamiento del personal, que debe considerar el perfil del cargo requerido, los canales de comunicación y los primeros filtros de análisis del cumplimiento del perfil.

El siguiente procedimiento levantado, de selección, permite dilucidar las actividades que se requieren realizar para elegir al candidato que cumpla con el perfil de cargo por competencias y que se ajuste al requerimiento organizacional, hasta su ingreso formal a la organización, considerando también a la contratación y la dotación de los recursos mínimos necesarios para su correcto desempeño.

Para que el candidato seleccionado y que ya forma parte de la organización sea parte de la gestión, es necesario que se realice una inducción adecuada, que considere aspectos relativos a la organización y directamente relacionados con el puesto de trabajo con las funciones y actividades que allí va a desarrollar, por lo que este procedimiento identifica cómo se debe desarrollar el proceso de inducción del nuevo personal para que asegure una correcta inserción en la organización.

Al contar con procedimientos estandarizados para el reclutamiento, selección e inducción, se facilita la gestión de seguimiento y control a través del cumplimiento de puntos de control y de indicadores, como puede ser el tiempo de contratación del personal, el número de hojas de vida recibidas, la calificación de las pruebas psicométricas, la evaluación de las entrevistas por competencias, entre otras.

Recomendaciones:

Aplicar los procedimientos levantados para asegurar una correcta gestión del área de talento humano, con el fin de contar con el personal que cumpla con las competencias descritas en el perfil del cargo, para lo que se recomienda una revisión general de los perfiles de cargo.

Contar con indicadores para medir el desempeño de los procedimientos, y que, además, se implante la cultura organizacional para que se realice de manera efectiva el seguimiento y control de los resultados, que generen planes de mejora o de contingencia para reducir el riesgo de errores pasados.

Se establezcan claramente los indicadores de gestión de otros procedimientos que permitan dilucidar fácilmente la gestión del área o de la organización, identificando cuáles son críticos o clave, con el afán de no llenarse de un sinnúmero de indicadores que no aporten valor real a la organización.

Es recomendable establecer un modelo de gestión por procesos a nivel organizacional, para que guarde también estandarización toda la organización y sus áreas. Esto permitirá tener un panorama amplio de gestión y mejora continua.

Apoyar el desarrollo de un proyecto de cultura organizacional enfocado en la gestión por procesos, ya que, como es usual en otras organizaciones, la gestión del cambio puede ser de muy alto impacto y puede generar barreras de entrada importantes, que podrían dificultar su implementación.

Lista de referencias

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. México DF.: Mc Graw Hill.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México DF: El Manual Moderno S.A.