

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES**

TITULO:

“Análisis del proceso de selección del talento humano en la empresa Obras Civiles S.A. (OBRICSA S.A.).”

Estudio de caso que se presenta como opción al título de:

Ingeniería en Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos

AUTOR:

JENNIFER ISABEL VARGAS INTRIAGO

GUAYAQUIL

2017

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada en primera instancia a Dios quien ha sido mi motor, mi guía en cada momento, cada día al levantarme y acostarme me ha dado la sabiduría ya que de ahí surge todo.

A mis padre Elvis Renso Vargas Vargas quien me han inculcado valores como el amor, respeto, trabajo y perseverancia desde muy temprana edad.

A mis hermanos Carlos Luis Martínez y Elvis David Vargas quienes me han brindado su cariño y amor desde siempre.

A mis primas Josselyn Cordova y Angela Vera quienes me imparten amor, confianza y ánimos día a día de una manera especial.

A mis demás familiares y amigos que se alegran de los logros de otros y siempre te extienden sus felicidades.

Y finalmente quiero dedicar este logro a la persona más importante y mi pilar fundamental en mi vida mi madre Lilian María Intriago Giler, quien ha sido un apoyo incondicional a pesar de nuestras diferencias, quien me ha transmitido las fuerzas que se necesitan cuando uno pasa por momentos difíciles. Quien ha apostado por mi felicidad, mi tranquilidad y ha confiado en mis decisiones, quien nunca me juzga y siempre me guarda unas palabras de aliento para continuar en este reto que se llama VIDA.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi tutora Ing. Yadira Armas Ortega, Mgs por ser la guía principal en el desarrollo de esta tesis, que gracias a su experiencia y estudios profesionales ha impartido sus conocimientos y criterios para la resolución de casos empresariales.

Además, quiero agradecer a la dueña de la empresa Obras Civiles “OBRICSA S.A.”, la Ing. Civil Leonor Esperanza Vera Vélez por permitir usar su nombre en mi tesis y realizar un estudio de su prestigioso negocio. Quien además de ser mi antigua jefa, es mi madrina, gran amiga a quien valoro y estimo mucho.

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

**ANALISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN
LA EMPRESA OBRAS CIVILES S.A. (OBRICSA S.A.)**

**FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD,
ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE
DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: VARGAS
INTRIAGO JENNIFER ISABEL.**

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Guayaquil, 14 de julio de 2017

Mgs. Yadira Armas Ortega.

TUTOR

RESUMEN

El presente estudio de caso, pretende analizar cada una de las fases que utiliza la empresa, para seleccionar e incorporar nuevo personal. El plan de la investigación es conocer cómo funcionan las distintas fases que componen el proceso de selección de talento humano en la empresa OBRICSA, para obtener un diagnóstico que permita concluir si existen o no falencias en el proceso y en base a los resultados, presentar a los directivos las recomendaciones específicas para mejorarlo. Para obtener este resultado, se realiza la recolección de datos por medio de una encuesta que toma como fuente primaria de información a los empleados de la compañía OBRICSA.

Básicamente el trabajo está dividido en cuatro partes, la primera de ellas se refiere al marco teórico, que es donde se asientan los conceptos básicos que permiten analizar las diferentes fases que componen el proceso de selección de talento humano, los mismos que son aplicados para desarrollar las conclusiones y recomendaciones. La segunda parte corresponde al diagnóstico, en esta parte se define el periodo y lugar donde se desarrolla la investigación, la metodología utilizada, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información, de igual manera se define la población si es finita o infinita y por último el costo de los recursos utilizados para desarrollar la investigación. La tercera parte presenta los resultados de las encuestas desarrolladas en la compañía OBRICSA, su presentación es por medio de gráficos y cuadros estadísticos, así como un breve análisis de estos, y la última parte corresponde a las conclusiones que se llegó después de analizar los resultados de las encuestas y las recomendaciones a los directivos.

ABSTRACT

The present case study aims to analyze each of the phases that the company uses to select and incorporate new personnel. The research plan is to know how the different phases that make up the process of selection of human talent in the OBRICSA company work to obtain a diagnosis that allows the conclusion of whether or not there are shortcomings in the process and the basis of the results, Directors for specific recommendations for improvement. In order to obtain this result, the data collection is done by means of a survey that takes as primary source of information to the employees of the company OBRICSA.

Basically the work is divided in four parts, the first one refers to the theoretical framework, which is where the basic concepts that allow to analyze the different phases that compose the process of selection of human talent, the same that are applied to develop the conclusions and recommendations. The second part corresponds to the diagnosis, this part defines the period and place where the research is developed, the methodology used, the techniques and the instruments used for the collection of the information, just as the population is defined if it is finite or Infinite Finally the cost of resources used to develop research. The third part presents the results of the surveys carried out in the company OBRICSA, its presentation is through graphs and statistical tables, as well as a brief analysis of these, and the last part corresponds to the conclusions that were found after analyzing the results from surveys and recommendations to managers.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO	II
CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE CONTENIDO	VI
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	VIII
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS.....	2
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. Historia	4
1.2. Procesos de Selección.	5
1.3. Fases del proceso de selección de talento humano	6
1.4. Tipos de Reclutamiento	10
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO.....	13
2.1. Periodo y lugar donde se desarrolla la Investigación.....	13
2.1.1. Estructura de la administración.....	14
2.1.2. Participantes en el estudio	14
2.2. Enfoque tipo de la investigación y estudio realizado	15
2.3. Diseño de la investigación.....	16
2.3.1. Métodos de investigación.....	17
2.4. Universo y Muestra.....	18
2.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación	19
2.5.1. Técnicas	19

2.5.2. Instrumentos de Investigación	19
2.6. Recursos.....	20
2.6.1. Talento Humano.....	20
2.6.2. Materiales	21
2.6.3. Recursos económicos.....	21
CAPÍTULO 3: RESULTADOS.....	22
3.1. Análisis de resultados.....	22
CONCLUSIONES	44
4.1. Conclusiones	44
RECOMENDACIONES.....	46
PLAN DE MEJORAS	48
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	1
Encuestas OBRICSA S A.....	1
FOTOS.....	3

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 Ventajas y desventajas del método de reclutamiento interno.....	11
Tabla 2 Ventajas y desventajas del método de reclutamiento externo.....	12
Tabla 3 Talento Humano	20
Tabla 4 Materiales utilizados durante la investigación	21
Tabla 5 Recursos Económicos	21
Tabla 6 Edad de los empleados de la compañía OBRICSA	22
Tabla 7 Estado civil de los empleados de la compañía OBRICSA	23
Tabla 8 Nivel de instrucción de los empleados de la compañía OBRICSA	24
Tabla 9 Sexo de los trabajadores de la compañía OBRICSA.....	25
Tabla 10 Asistencia a entrevistas por parte de los empleados antes de ser contratados	26
Tabla 11 Medios usados para captar talento humano	27
Tabla 12 Frecuencia en el uso de la solicitud de empleo	28
Tabla 13 Frecuencia con que se verifica información de solicitud de empleo	29
Tabla 14 Verificación de referencias	30
Tabla 15 Respuestas de los empleados de OBRICSA en la segunda entrevista	31
Tabla 16 Empleados que fueron evaluados psicológicamente	32
Tabla 17 Estudios médicos realizados	33
Tabla 18 qué clase de preguntas respondió usted antes de ser contratado	34
Tabla 19 Porcentaje de empleados que se presentaron a evaluación médica	35
Tabla 20 Información recibida en entrevista de contratación.....	36
Tabla 21 Porcentaje de empleados de recibieron curso de inducción.....	37
Tabla 22 Motivos por los que se incorpora nuevo talento humano.....	38

Tabla 23 Identificación de la estructura jerárquica de la empresa por parte de los empleados.....	39
Tabla 24 Conocimiento de la existencia de una estructura jerárquica en la empresa	40
Tabla 25 Métodos de reclutamiento utilizados en la captación del talento humano	41
Tabla 26 Personas que tienen poder de decisión en el proceso de selección	42
Tabla 27 Referencias solicitadas al jefe anterior	43
Tabla 28 Análisis FODA.....	46
Figura 1 Fases del proceso de selección de talento humano	7
Figura 2 Fases del proceso de selección de talento humano	9
Figura 3 Ubicación del domicilio de la empresa OBRICSA S.A.....	13
Figura 4 ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA OBRICSA S.A.	14
Figura 5 Edad de los empleados de la compañía OBRICSA.....	22
Figura 6 Estado civil de los empleados de la compañía OBRICSA.....	23
Figura 7 Nivel de instrucción de los empleados de la compañía OBRICSA.....	24
Figura 8 Sexo de los trabajadores de la compañía OBRICSA.....	25
Figura 9 Asistencia a entrevistas por parte de los empleados antes de ser contratados	26
Figura 10 Medios usados para captar talento humano	27
Figura 11 Frecuencia en el uso de la solicitud de empleo	28
Figura 12 Frecuencia con que se verifica información de solicitud de empleo	29
Figura 13 Verificación de referencias	30
Figura 14 Respuestas de los empleados de OBRICSA en la segunda entrevista.....	31
Figura 15 Empleados que fueron evaluados psicológicamente.....	32
Figura 16 Estudios médicos realizados	33
Figura 17 Preguntas de última entrevista	34

Figura 18 Porcentaje de empleados que se presentaron a evaluación médica	35
Figura 19 Información recibida en entrevista de contratación.....	36
Figura 20 Porcentaje de empleados que recibieron curso de inducción	37
Figura 21 Motivos por los que se incorpora nuevo personal a la empresa	38
Figura 22 Identificación de la estructura jerárquica de la empresa por parte de los empleados.....	39
Figura 23 Conocimiento de la existencia de una estructura jerárquica en la empresa	40
Figura 24 Métodos de reclutamiento utilizados en la captación del talento humano	41
Figura 25 Personas que tienen poder de decisión en el proceso de selección	42
Figura 26 Referencias solicitadas al jefe anterior.....	43
Figura 27 Pasos para desarrollar la planificación de talento humano en OBRICSA S.A.	48
Figura 28 Pasos para iniciar la búsqueda de candidatos a través del reclutamiento interno	49
Figura 29 El fortalecer la fase de reclutamiento interno tiene como objetivo	50

INTRODUCCIÓN

El proceso de selección del talento humano, se define como “un proceso mediante el cual elegimos de un conjunto mayor (candidatos), un conjunto menor (personal por contratar) para su integración a la organización” (Blum y Naylor 1998). Citado por (Filion, Cisneros Martínez, & Mejía Morelos, Administración de PYMES. Emprender, Dirigir y Desarrollar empresas, 2011, pág. 67). Analizar el proceso de selección del talento humano, en cualquier organización es de gran importancia para los administradores de este recurso, por el dinamismo que tiene y porque las decisiones que se toman en cuanto a la selección del talento humano más idóneo o no, influye en la calidad de la producción de bienes o servicios, en los costos, en el desarrollo personal y organizacional, etc. Por la dinámica que presenta, cualquier momento es ideal para abordar el estudio del proceso de selección del talento humano, por lo que siempre se presentan innovaciones en las técnicas y herramientas utilizadas para el abastecimiento de las personas necesarias para el óptimo funcionamiento de cualquier organización.

La realización de este proyecto tiene varios motivos por los que se justifica:

- Porque se presenta una propuesta para analizar la problemática sobre la selección de talento humano que adolece la empresa OBRICSA SA, y en base al diagnóstico que refleje la realidad del referido proceso presentar recomendaciones para disminuir las consecuencias que se generan por la inadecuada provisión en la que está inmersa la referida empresa
- Porque la meta es presentar a los directivos de la empresa una propuesta para mejorar el proceso de provisión del talento humano y disminuir el índice de rotación que actualmente adolece OBRICSA SA
- Esta investigación se justifica también porque cuenta con los recursos económicos y humanos para cumplirla. Y se tiene el convencimiento de

que va a aportar en algo para para hacer frente a esta seria problemática que está afectando a la empresa en mención.

La empresa Obras civiles S.A. (OBRICSA S.A.), ubicada en la ciudad de Guayaquil, tiene como actividad principal, diseño de ingeniería y consultaría de ingeniería para proyectos de ingeniería civil, hidráulica y de tráfico, durante todo el año contrata profesionales y obreros, que son ubicados para trabajar en los distintos proyectos que tiene esta empresa. Mediante observación directa se pudo constatar que tiene problemas durante el proceso de selección del talento humano, cuyas consecuencias se manifiestan en los índices de rotación de personal, situación que influye en los costos y en el tiempo de entrega de las obras. Ante esta realidad es necesario que en la referida empresa se realice un análisis del proceso de selección del talento humano y en base al diagnóstico, presentar a los directivos, recomendaciones para mejorar el referido proceso, a fin de garantizar que la empresa contrate a las personas más idóneas para desempeñar los puestos que pueda ofertar la referida empresa.

En la actualidad en OBRICSA SA la selección del talento humano se la realiza de forma inadecuada y no existe un proceso que garantice la mejor decisión en cuanto a la incorporación de las personas para desempeñar la oferta de puestos que genera dicha empresa. Si se logra mejorar el proceso de selección de talento humano en dicha organización, se espera disminuir los índices de rotación, los costos y los tiempos de entrega de las obras. Para alcanzar estas metas, se propone revisar las diferentes etapas del proceso de selección de los talentos humanos; revisar cuales son fuentes de información que se utilizan para la selección de personal; conocer cuáles son las técnicas de valoración de las pruebas que se toman a las personas seleccionadas y que técnicas se utilizan en la toma de decisiones para la contratación del talento humano.

Objetivos:

El objetivo general es “analizar el proceso de selección del talento humano en OBRICSA S.A., y sus efectos en la compañía. Dentro de los objetivos específicos del estudio de caso tenemos:

- Identificar el fundamento teórico que sustenta la importancia de procesos de selección del talento humano.
- Diagnosticar la metodología utilizada en los procesos de selección de la empresa OBRICSA S.A.
- Proponer acciones correctivas a través de un plan de mejoras al proceso de selección actual.

El aspecto innovador es presentar a los directivos de la empresa OBRICSA SA herramientas para mejorar la selección del talento humano, de fácil aplicación y económicas, que ayude a que la organización se abastezca con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Que con las medidas propuestas se alcance el despegue de procesos de selección de recursos humanos, que se utilicen las técnicas y herramientas innovadoras para que la dirección tome las mejores decisiones en cuanto a la contratación de las personas idóneas para ocupar las vacantes ofertadas por la referida empresa.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.

1.1. Historia

Los inicios de la Administración de Recursos Humanos (en adelante ARH) surgieron por el crecimiento y lo complejo que era para las organizaciones la realización de las tareas. Remonta a inicios del siglo XX con el seudónimo de Relaciones Industriales, luego de la colisión de la Revolución Industrial. La ARH emerge como una función intermediaria entre individuos y organizaciones para aliviar o reducir aquella disputa empresarial en medio del propósito organizacional y el propósito particular de cada individuo, estimados en aquellos tiempos irreconciliables y completamente discrepantes. Este medio era nombrado Relaciones Industriales, ya que pretendía ajustar patrimonio y labores, ambos dependientes, pero en disputa constante. Al pasar el tiempo el criterio de Relaciones Industriales se modificó de forma drástica trasladándose, cerca de los años 1950, a ser nombrado Administración de Personal. Para ese momento; no solo se encargaba de disminuir las desigualdades de los trabajadores, sino dirigir a los individuos con el código laboral.

Luego en torno al periodo de 1960, el criterio evolucionó. El código laboral se mantuvo fijo y se volvió anticuado, ya que los retos organizacionales aumentaron de manera desigual. Los individuos poco a poco fueron más apreciados y considerados talento esencial para el triunfo organizacional, pues eran el único talento activo y capaz con que las organizaciones contaban para encarar los retos que se mostraran. Así florece el concepto Administración de Recursos Humanos, en donde ya todo se manejaba según las necesidades de la organización. Hoy en día las triunfantes organizaciones, no buscan exclusivamente dirigir a individuos, o recursos humanos; sino que, dirigen con los individuos, quienes son aquellos que poseen habilidades físicas, conocimiento, inteligencia, creatividad y sobre todo la actitud que puede hacer crecer a la organización. De allí que los procesos de selección de personal son imperantes en una organización, pues en la medida de la calidad de su gente, la calidad de los resultados de la misma. Las personas

no son objetos, todo lo contrario, son quienes aportan con un grado de competitividad al igual que el mercado, la ciencia y la tecnología.

1.2. Procesos de Selección.

El **proceso de selección** es el procedimiento usado para emplear y promocionar (reclutamiento interno y externo) el talento humano más idóneo a la organización. Y es de vital importancia, ya que en toda organización el aporte del talento humano resulta fundamental para alcanzar la excelencia en el funcionamiento de la misma, de manera que los avances tecnológicos y los sistemas de información actuales, serían inútiles sin la participación de las personas. Seleccionar correctamente el talento humano para ser incorporado a la organización, se convierte en pieza clave para minimizar aspectos como: alta rotación, costos, conflictos legales y alcanzar mejoras en el desempeño.

La selección del talento humano en las organizaciones, ha sido analizada a lo largo del tiempo por diferentes autores como, por ejemplo:

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

Los autores consideran que en la mayoría de las empresas la selección del talento humano es un proceso continuo, se debe a que la rotación¹ es inevitable y siempre hay vacantes que cubrir. Plantean que la meta de la selección debe ser disminuir los errores, porque los errores en la selección

¹ El volumen de personas que ingresan y salen de una organización. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de permitir comparaciones.

representan gastos directos e indirectos o eleva el costo de oportunidad. Al respecto, (Bohlander, Snell, & Sherman, 2004), menciona “ el costo de algún tipo de error, son los gastos directos e indirectos, por contratar a un empleado que resulta incompetente. Un costo de otro tipo de error sería el costo de oportunidad, es decir, cuando no se le brinda una oportunidad a alguien que podría haber tenido éxito” (pág. 172).

1.3. Fases del proceso de selección de talento humano.

De acuerdo con (López Chanez, Casique Guerrero, & Ferrer Guerra, 2011). selección de personal puede ser definida como técnica y como proceso. La Real Academia Española define la técnica como el “*f.* Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte” y proceso como “*m.* conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”.

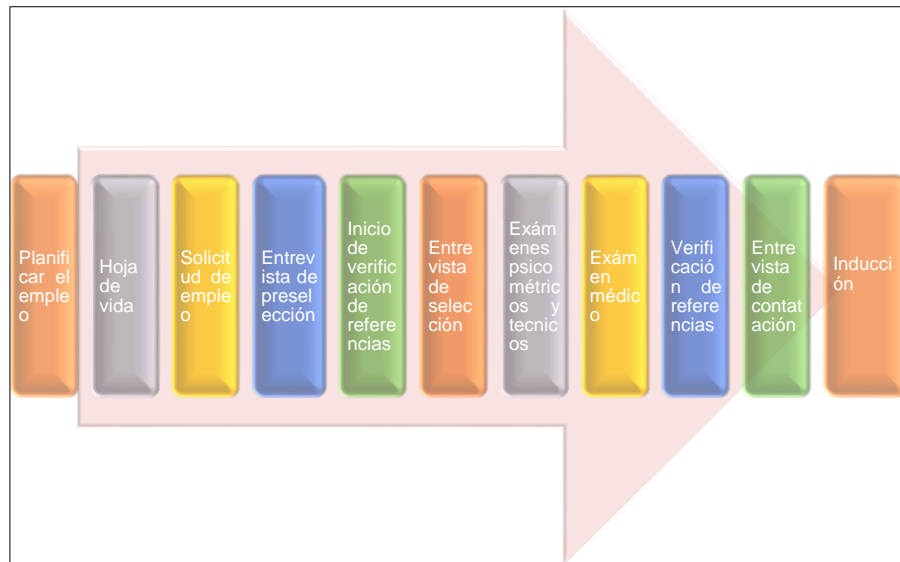
(López Chanez, Casique Guerrero, & Ferrer Guerra, 2011) la definen como técnica, porque la persona encargada de la selección utiliza un conjunto de procedimientos (revisión de la hoja de vida, entrevista inicial, pruebas de aptitudes, investigación de antecedentes, etc.) con la finalidad de proveer de recurso humano en cantidad, calidad, en el tiempo y al costo que la organización requiere para alcanzar sus objetivos.

Como proceso, la selección sigue un conjunto de fases sucesivas, en cada una de ellas se emplea una técnica (solicitud de empleo, entrevistas de selección, exámenes de conocimientos, psicométricos, médico y encuesta socioeconómica), con el propósito de recabar información sobre los conocimientos, experiencias, habilidades, intereses, personalidad, actitudes, valores, antecedentes y condiciones de salud de los aspirantes, con el fin de decidir la aceptación o rechazo del candidato, (López Chanez, Casique Guerrero, & Ferrer Guerra, 2011). Las fases que completan el proceso de

selección de talento humano según los citados autores se refleja en el gráfico 1.

Figura 1

Fases del proceso de selección de talento humano



Fuente: (López Chanez, Casique Guerrero, & Ferrer Guerra, 2011)

Elaboración: La Autora

La planeación del empleo nace de la planificación estratégica² de las empresas; es decir, que de la planeación del empleo, surge el pronóstico de qué tipo de puestos necesita cubrir o eliminar la organización. (Dessler, 2009) define la planeación del empleo o de personal como el proceso de decidir cuales puestos debe cubrir la empresa y como cubrirlos (pág. 166).

Los gestores del talento humano utilizan varias técnicas para organizar la planificación de empleo o de personal, tales como:

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

² Elaboración, desarrollo y puesta en marcha de planes operativos por parte de las empresas, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Análisis de razón pronostica la cantidad de personas que se requerirá en el futuro, tiene como fuente la relación histórica entre un factor de causa y la cantidad de empleados necesarios³.

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

Idalberto Chiavenato da sus aportes con respecto al tema definiendo la planeación de personal “como el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo”. Así mismo expone que para que una empresa realice una planeación de personal, esta puede partir de diferentes modelos; tales como:

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

³ Por ejemplo, cuál será la relación entre el volumen de ventas y el número de empleados que se necesita.

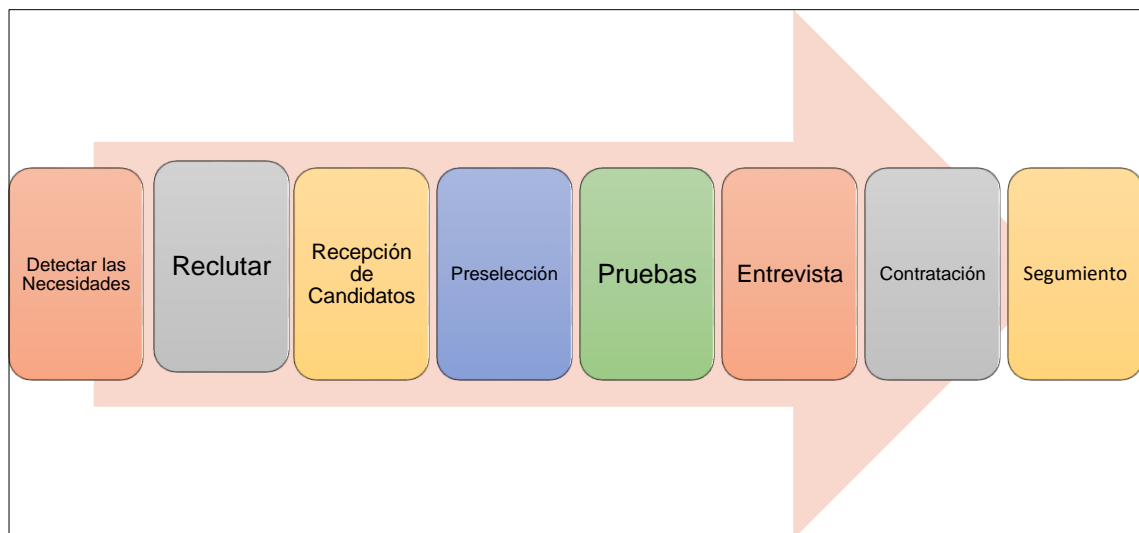
prever los acontecimientos, tratando siempre de que los hechos no nos sorprendan.

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

Otra apreciación sobre las fases del proceso, es la de (Tejedo & Iglesias, 2012); resumida a continuación en el gráfico 2.

Figura 2

Fases del proceso de selección de talento humano



Fuente: (Tejedo & Iglesias, 2012).

Elaboración: La Autora

Como se puede apreciar, inicia con la detección de las necesidades de la organización, luego reclutamos al personal, para pasar a una recepción de candidatos, en este momento recién realizamos la preselección de quienes serían idóneos al puesto. Una vez realizadas estos procesos, el próximo paso

es continuar con las pruebas, las cuales una vez aprobadas dan paso a la entrevista, posteriormente se da la fase de contratación y se finaliza luego con el seguimiento.

1.4. Tipos de Reclutamiento

“El proceso de reclutamiento y selección se inicia con la planeación de empleo o de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará”. (Dessler, 2009, pág. 166)

Conforme a lo expuesto con anterioridad en la empresa objeto del presente estudio, el proceso de reclutamiento de talento humano se pone en marcha, en el momento en que se manifiesta una necesidad concreta, que puede estar motivada por diferentes causas (vacante, ampliación de un departamento, diseño de un nuevo puesto, etc.) El proceso consiste en localizar o lograr que se presenten candidatos para los puestos vacantes en la empresa. Las actividades de reclutamiento deben ir en plena armonía con la planificación estratégica de la empresa; se debe tener presente que ningún método de reclutamiento es infalible y que su utilización va a estar en función del tipo de puesto en cuestión. Un reclutamiento adecuado, demanda que la preselección de los candidatos se la realice detallando los requisitos del puesto en el anuncio o proporcionando una imagen realista del puesto durante la primera entrevista, o en el primer contacto; por último, es importante reconocer que el proceso de reclutamiento en una empresa debe ser constante y estar planificado.

Selección del método de reclutamiento: esta fase del proceso de reclutamiento se desarrolla una vez analizado y establecido el perfil que se demanda y se requiere en la empresa, en esta etapa se determina si el reclutamiento se desarrolla interna o externamente.

Reclutamiento interno: esta alternativa de selección se la realiza cuando se trata de cubrir la vacante a través del personal que ya se encuentra dentro de la empresa, la reubicación del talento humano puede ser:

- Ascensos.
- Transferencias.
- Transferencia con promoción.

La búsqueda de candidatos por medio del reclutamiento interno, utiliza herramientas como:

Colocación del aviso de las vacantes de empleo en tableros y boletines de la empresa. Análisis de las personas que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante. Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño. Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de las personas trabajadoras (registros sobre la formación y capacitación). La utilización de medio de reclutamiento de talento humano tiene sus ventajas y desventajas, (ver tabla 1).

Tabla 1

Ventajas y desventajas del método de reclutamiento interno

Ventajas	Desventajas
Es una gran fuente de motivación.	Genera conflictos de intereses.
Desarrolla una sana competencia.	No siempre es posible.
Es más económico.	Pérdida de autoridad.
Es más rápido.	Provoca rotación.

Fuente: Análisis del Proceso de Selección del Talento Humano en la compañía OBRICSA

Elaboración: La Autora

Reclutamiento externo: El uso de este recurso implica ocupar la vacante con personal que no ha trabajado en ningún momento en la empresa y que resulta en muchos casos personas desconocidas. La ejecución de esta fase involucra el uso de una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento: Archivo conformado por candidatos/as que se presentan de manera

espontánea o proveniente de otros reclutamientos. Candidatos/as referidos/as por trabajadores/as de la misma empresa.

Carteles en la puerta de la empresa. Contactos/as con asociaciones gremiales.

Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio. Intercambio con otras empresas. Anuncios en diarios, revistas, etc. Agencias de reclutamiento externo. Avisos en la puerta de la empresa.

Tabla 2

Ventajas y desventajas del método de reclutamiento externo

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

Fuente: Análisis del Proceso de Selección del Talento Humano en la compañía OBRICSA

Elaboración: La Autora

En resumen, el proceso de selección de talento humano considera principalmente captar y elegir a los candidatos aptos para ocupar un cargo vacante dentro de la organización. Para seleccionar a la persona apropiada es necesario definir los requisitos que debe cumplir, y así mismo, convocar a las personas que superan los requisitos para mantener una entrevista; siendo esta una técnica que permite conocer más profundamente las habilidades y aptitudes de los postulantes. El proceso termina con la decisión de contratación.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO

2.1. Periodo y lugar donde se desarrolla la Investigación

La investigación se desarrolla durante los meses de mayo y junio de 2016, el plan es conocer el funcionamiento del proceso de selección que utiliza la empresa para incorporar nuevo talento humano, con el fin de presentar recomendaciones para mejorar las fases del referido proceso. Los datos de la empresa objeto de esta investigación se detallan a continuación.

Nombre de la empresa: OBRICSA S.A.

RUC: 092224703001

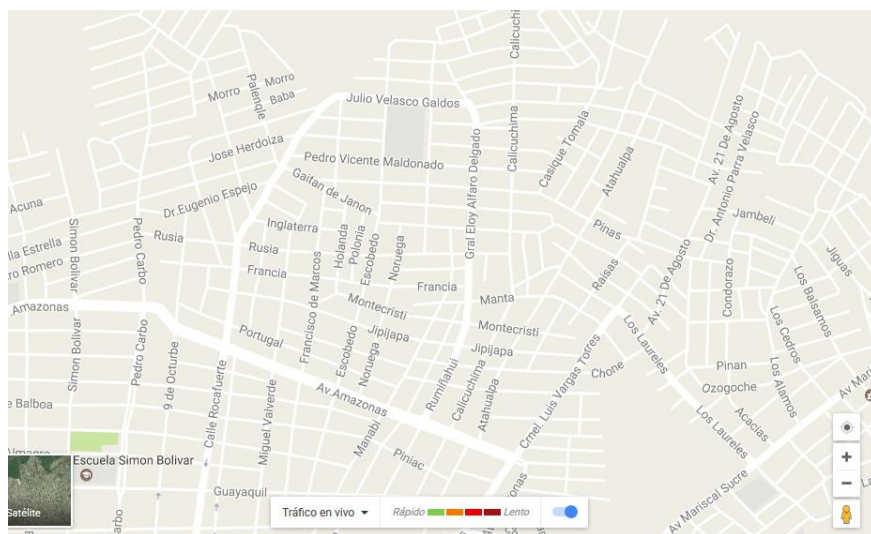
Actividad giro: Fiscalización y Diseño de obras

Ciudad: Guayaquil

Dirección: Ciudadela “Albonor” Mz.3 solar 4 planta baja

Figura 3

Ubicación del domicilio de la empresa OBRICSA S.A.



Fuente: Google Maps

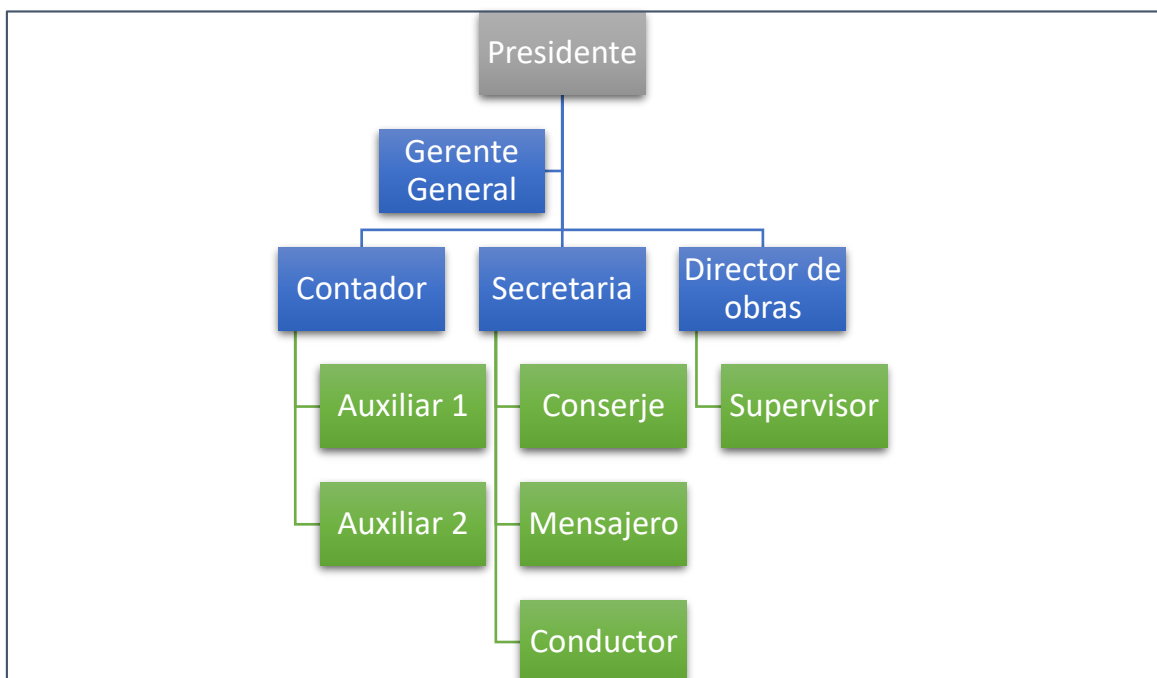
Elaboración: La Autora

2.1.1. Estructura de la administración

La estructura administrativa está detallada en el siguiente organigrama:

Figura 4

ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA OBRICSA S.A.



Fuente: Retroalimentación con el presidente de la empresa OBRICSA

Elaboración: La Autora

2.1.2. Participantes en el estudio

Durante el desarrollo de la investigación se contó con la participación de los siguientes colaboradores:

Un Docente Tutor

Los directivos de la empresa OBRICSA S.A.

Los empleados de la empresa

La autora del presente trabajo

2.2. Enfoque tipo de la investigación y estudio realizado

“La primera decisión en materia metodológica que tiene que enfrentar el investigador es definir, en términos generales, el tipo de metodología con la que desea trabajar, esto es, resolver si va a desarrollar una estrategia cualitativa, o por el contrario desplegar una metodología cuantitativa o bien combinar ambas” (Sautu, Boniolo, Dalle, & Elbert, 2005, pág. 152).

El enfoque con el que se desarrolla la investigación es cuantitativo cualitativo, se define cuantitativa porque durante el desarrollo de la misma se sigue un proceso secuencial, es decir que, una vez que se planteó el problema se lo delimitó en analizar el proceso de selección que utiliza la compañía OBRICSA para incorporar el talento humano que colabora en la referida empresa; sobre la base de revisión de literatura se construyó el marco teórico; sobre estas teorías se va aprobar si existe o no una inadecuado proceso de selección de talento humano; para obtener este resultado se realiza la recolección de datos por medio de una encuesta que toma como fuente primaria de información a los empleados de la compañía OBRICSA.

La investigación se desarrolla en fases que siguen una secuencia y utiliza técnicas e instrumentos para llegar a la posible solución del problema en la selección de talento humano, al respecto “El método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarios, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación (Bunge 1979) citado por (Bernal, 2010, pág. 59). Los pasos lógicos que se sigue en esta investigación, para llegar a plantear de mejor manera el desarrollo del proceso de selección del talento humano que se incorpora a laborar en la empresa fueron descritos en el párrafo anterior. En lo que respecta a la recolección de datos, esta se desarrolla por medio de encuestas realizada a los empleados, la medición de los datos se lleva a cabo por medio de la elaboración de cuadros y gráficos estadísticos, el proceso sigue con la interpretación y análisis de los resultados obtenidos, y, termina con las respectivas conclusiones y recomendaciones de cómo mejorar las

distintas fases del proceso de selección de talento humano en la mencionada empresa.

La estrategia es encontrar una guía para mejorar la selección de talento humano en la empresa OBRICSA, para lograrlo es necesario seguir determinados procedimientos que permitan alcanzar el fin propuesto. El procedimiento inicial se centra en la descripción lo más completa posible de todas las fases del proceso de selección de talento humano que se realiza en la referida empresa.

Estos procedimientos van a mostrar una panorámica de cómo funciona el referido proceso en esta compañía, es decir que permite conocer si cuenta con una planificación del empleo, que método de reclutamiento utiliza la empresa para captar a los candidatos, si utiliza la hoja de vida o la solicitud de empleo como fuente de información que compare si el perfil de los candidatos se ajusta al requerido por el puesto vacante, si utiliza la entrevista de selección para decidir si el candidato es idóneo o no para seguir en el proceso, cual es la técnica de verificación de referencias para obtener datos confiables a cerca del candidato, etc.. Toda esta información va a permitir en otro procedimiento distinto presentar recomendaciones específicas para mejorar el proceso de selección de talento humano.

2.3. Diseño de la investigación

La investigación es no experimental, transversal y descriptiva, porque durante el proceso no existe manipulación de variables y está centrada en analizar el estado del proceso de selección de talento humano en la compañía OBRICSA, al respecto, (Hernández Sampiere, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006), manifiestan que “los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (pág. 209). La meta de este trabajo, es medir cada una de las fases que forman el proceso de selección de talento humano en la compañía OBRICSA. El primer paso consiste en identificar las fases que

componen el referido proceso, luego recolectar datos por una sola vez y en un momento único de cómo fueron seleccionados los empleados que en la actualidad laboran en la mencionada empresa. Es descriptiva por cuanto se hará una descripción de los datos recolectados producto de la aplicación del cuestionario de la encuesta realizada a los empleados de la mencionada empresa para especificar las características de cada una de las fases del proceso de selección de talento humano.

La técnica de recolección de datos que se va a utilizar es la encuesta que tiene como población objetivo a los empleados de la empresa objeto de investigación, el instrumento que se maneja es un cuestionario cuyo contenido son preguntas cerradas sobre las fases que pasó cada empleado hasta llegar a su contratación. Durante la investigación se detalla una a una las fases para establecer las bondades y desventajas de cada etapa, los resultados obtenidos sirven para describir si en verdad existen falencias, en el proceso de selección, para determinar si alguna etapa limita el desarrollo normal del proceso, o si existen fases que están ocasionando desatinos durante el proceso.

2.3.1. Métodos de investigación

Los métodos de investigación utilizados son:

Inductivo. “Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (Bernal, 2010, pág. 60). Esto se ratifica porque el análisis tiene como soporte la información obtenida de la encuesta a los empleados de la empresa OBRICSA, para describir cada fase del proceso de selección de talento humano en la compañía OBRICSA, en base al análisis de esa información determinar si estas se ajustan a las necesidades que tiene la empresa descrita anteriormente.

Deductivo. “Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Bernal, 2010, pág. 60). Lo expuesto por el autor se aplica en la investigación porque sobre la base de los conceptos y principios explicados en el marco teórico se analiza si existe o no una adecuada selección de talento humano en la empresa OBRICSA, y, luego proponer las recomendaciones necesarias para mejorar el proceso de selección.

2.4. Universo y Muestra

Población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al., 1980) citado por (Hernández Sampiere, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 238). Para esta investigación, la población es no probabilística intencional aplicado a todos los colaboradores administrativos de la empresa OBRICSA que cumplan con las siguientes especificaciones: que estén laborando para la referida empresa y que consten en el último rol de pagos. En la actualidad en OBRICSA laboran diez empleados, por lo tanto, la población queda determinada de la siguiente manera:

Población = 10

Características: empleados que sus nombres consten en el último rol de pagos de la empresa OBRICSA

El objetivo de la investigación es conocer cómo funcionan las distintas fases que componen el proceso de selección de talento humano en la empresa OBRICSA, para obtener un diagnóstico que permita concluir si existen o no falencias en el proceso y así presentar las recomendaciones específicas para mejorarlo. Las unidades de análisis están definidas como hombres y mujeres que trabajen en la compañía OBRICSA, la población está delimitada con las

siguientes especificaciones: ser empleado y constar en el último rol de pagos de la empresa. Conociendo la población como finita, es decir que se conoce la cantidad exacta de los casos de estudio y como es una población pequeña, es preciso aclarar que no va a ser necesario trabajar con una muestra de la población, por lo que en este caso estamos utilizando un muestreo no probabilístico intencional.

2.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación

2.5.1. Técnicas

Las técnicas a utilizar son:

Encuesta. El propósito es obtener información de los empleados de la compañía OBRICSA por medio de un cuestionario donde se recibirá información de cómo funciona cada una de las fases del proceso de selección de talento humano.

Observación directa. El plan para utilizar esta técnica es obtener información que no está contemplada en los cuestionarios al momento de realizar la encuesta

2.5.2. Instrumentos de Investigación

Los empleados administrativos y obreros que constan en el último rol de pagos de la empresa OBRICSA, constituyen la fuente para obtener los datos sobre las diferentes fases del proceso de selección de talento humano para ser incorporados a dicha empresa. La encuesta se realizará en las instalaciones de la empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Para recolectar información se ha seleccionado un cuestionario, este tendrá los siguientes ítems: población objetivo, tipo de información temas a investigarse y periodos de referencia. En este instrumento se va a registrar datos sobre el tiempo que tiene laborando, esta pregunta está direccionada a conocer si el encuestado se encuentra laborando actualmente en la empresa, las siguientes preguntas están direccionadas para conocer si los encuestados pasaron por las fases del proceso de selección hasta llegar a ser contratados para laborar en la compañía, o para conocer cuál de las fases mencionadas en la encuesta está utilizando la empresa para la selección de su talento humano.

Una vez levantada la información, se procede a la revisión del cuestionario, para cerciorarse de que haya sido llenado correctamente y la información de la encuesta esté completa y sin inconsistencias. Si el instrumento cumple con la verificación se pasa a la última etapa de validación de la información y a la entrada computarizada de los datos. Los resultados se expresan en distribución de frecuencias, cuadros y gráficos.

2.6. Recursos

2.6.1. Talento Humano

Para realizar la investigación se contó con el siguiente grupo humano

Tabla 3

Talento Humano

ítems	Descripción	cantidad
1	Tutor	1
2	Autor de la investigación	1
3	Digitador	1

Fuente: Análisis del proceso de investigación de la empresa OBRICSA

Elaboración: La Autora

2.6.2. Materiales

Tabla 4

Materiales utilizados durante la investigación

Ítems	Descripción	cantidad
1	Laptop equipada para realizar el trabajo	1
2	Impresora	1
3	Cuestionarios impresos	15
4	Bolígrafos	5
5	Tinta para impresión	3
6	Lápices de papel	5
7	Borradores	5
8	Sobres para guardar los cuestionarios	15

Fuente: Análisis del proceso de investigación de la empresa OBRICSA

Elaboración: La autora

2.6.3. Recursos económicos

Tabla 5

Recursos Económicos

ítems	Descripción	Cantidad	p/u	total
1	Tutor	1	-	0,00
2	Autor de la investigación	1	-	0,00
3	Digitador	1	-	0,00
4	Laptop	1	-	0,00
5	Impresión del trabajo	300	0,25	75,00
6	Cuestionarios impresos	10	0,25	2,50
7	Bolígrafos	10	0,50	5,00
8	Lápices de papel	5	0,50	2,50
9	Borradores	5	0,50	2,50
10	CD	1	1,00	1,00
11	Encuadernado de tesis	3	20,00	60,00
12	Transporte	1	50,00	50,00
13	Internet	1	25,00	25,00
	Total			223,50

Fuente: Análisis del proceso de investigación de la empresa OBRICSA

Elaboración: La Autora

CAPÍTULO 3: RESULTADOS

3.1. Análisis de resultados

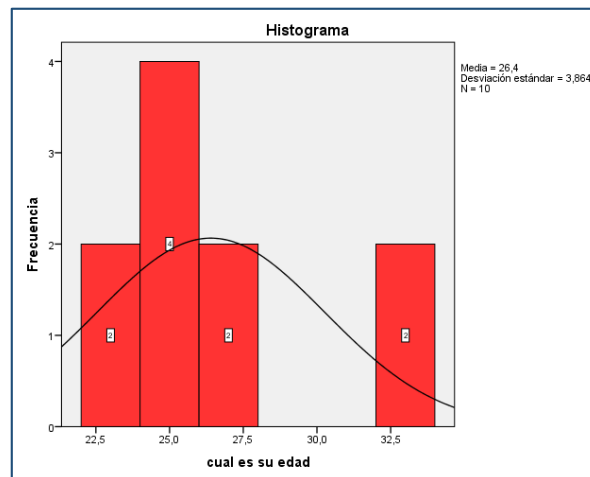
Tabla 6

Edad de los empleados de la compañía OBRICSA

¿Cuál es su edad?		
N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		26,40
Mediana		25,00
Moda		25
Rango		11
Mínimo		22
Máximo		33

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Figura 5
Edad de los empleados de la compañía OBRICSA



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Los resultados evidencian que la empresa cuenta con una plantilla de empleados jóvenes, con una edad promedio de 26 años, el 50% de ellos tiene

menos de 25 años, el empleado de mayor edad está por los 33 años y el más joven tiene 22 años.

Tabla 7

Estado civil de los empleados de la compañía OBRICSA

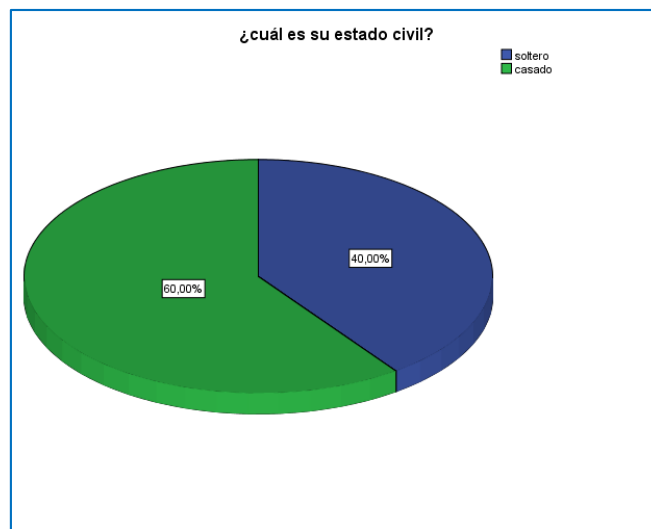
¿Cuál es su estado civil?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido soltero	4	40,0	40,0	40,0
casado	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Figura 6

Estado civil de los empleados de la compañía OBRICSA



Fuente: Encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA

Elaboración: La Autora

El cuadro 7 y gráfico 6 revelan que no existe mucha diferencia entre los porcentajes de personas solteros y casados, demuestra también que entre los empleados no hay divorciados y viudos.

Tabla 8

Nivel de instrucción de los empleados de la compañía OBRICSA

¿Cuál es su nivel de instrucción?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	secundaria	5	50,0	50,0	50,0
	superior	3	30,0	30,0	80,0
	cuarto nivel	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

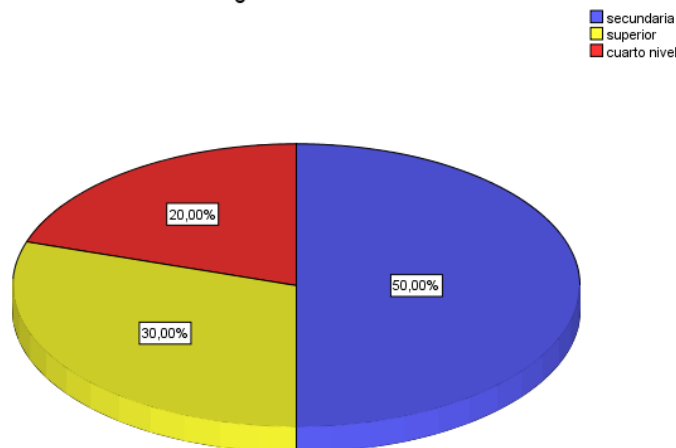
Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA

Elaboración: la autora

Figura 7

Nivel de instrucción de los empleados de la compañía OBRICSA

¿cual es su nivel de instrucción?



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA

Elaboración: la autora

Entre los empleados de la empresa predomina los que tienen educación secundaria, aunque de igual manera, el 50% de los colaboradores tienen título universitario de tercero y cuarto nivel, y no hay empleado que solo tenga instrucción primaria.

Tabla 9

Sexo de los trabajadores de la compañía OBRICSA

¿Cuál es su sexo?

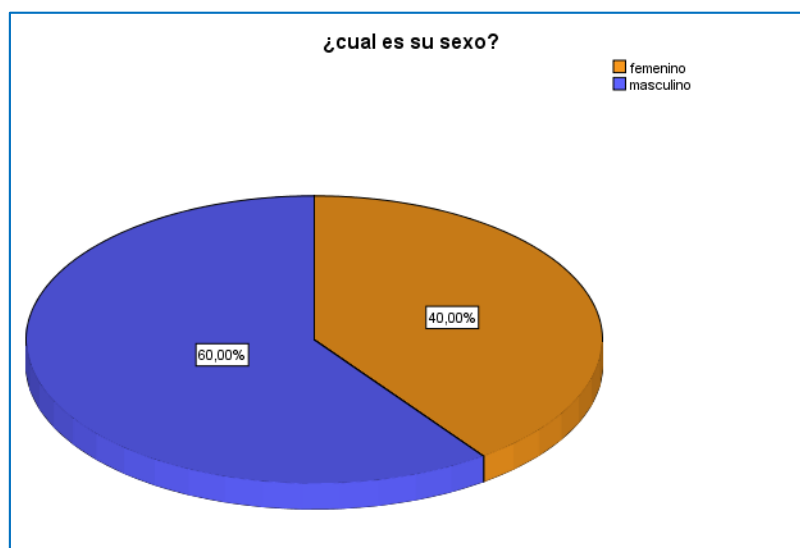
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido femenino	4	40,0	40,0	40,0
masculino	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA

Elaboración: la autora

Figura 8

Sexo de los trabajadores de la compañía OBRICSA



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA

Elaboración: la autora

En cuanto al género, se nota hegemonía de los hombres sobre las mujeres, nótese que tres de cada cinco son hombres y dos de cada cinco son mujeres.

Tabla 10

Asistencia a entrevistas por parte de los empleados antes de ser contratados

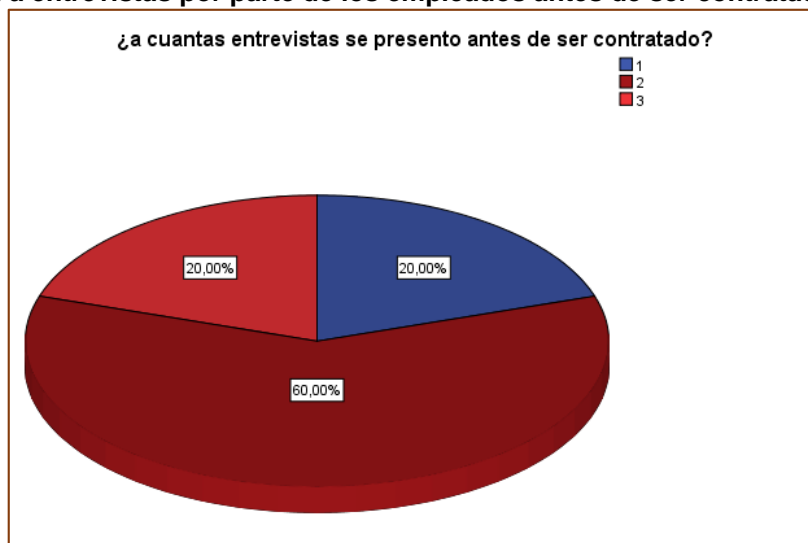
¿a cuantas entrevistas se presentó antes de ser contratado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	20,0	20,0	20,0
	2	6	60,0	60,0	80,0
	3	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Figura 9

Asistencia a entrevistas por parte de los empleados antes de ser contratados



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

El cuadro 10 y gráfico 9, evidencian que todos los empleados fueron entrevistados antes de ser contratados por lo menos una vez, más de la mitad tuvo dos entrevistas y el 20% fue entrevistado tres veces

Tabla 11

Medios usados para captar talento humano

¿Por cuál medio se enteró que había una vacante?

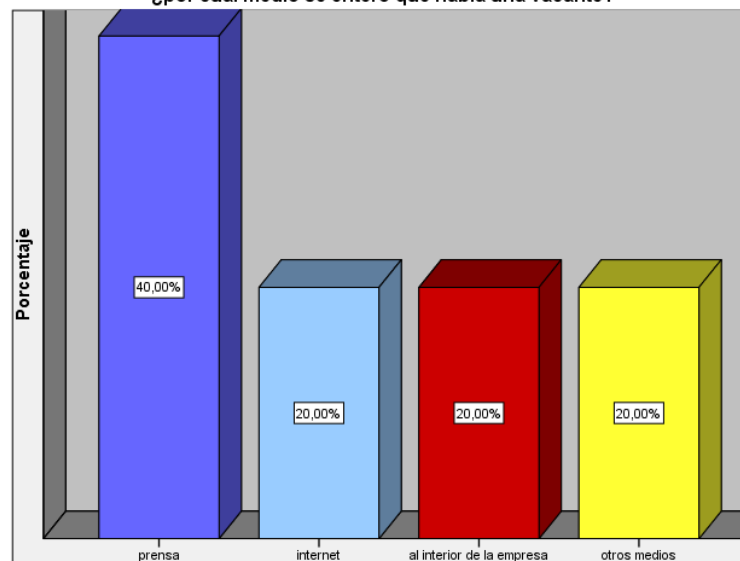
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido prensa	4	40,0	40,0	40,0
internet	2	20,0	20,0	60,0
al interior de la empresa	2	20,0	20,0	80,0
otros medios	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Figura 10

Medios usados para captar talento humano

¿por cual medio se entero que había una vacante?



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

El cuadro 11 y gráfico 10 demuestra que la empresa está utilizando el método externo para captar personal el resultado revela que el 80% (prensa 40%, internet 20% y otros medios 20%) de los empleados son captados por este método.

Tabla 12

Frecuencia en el uso de la solicitud de empleo

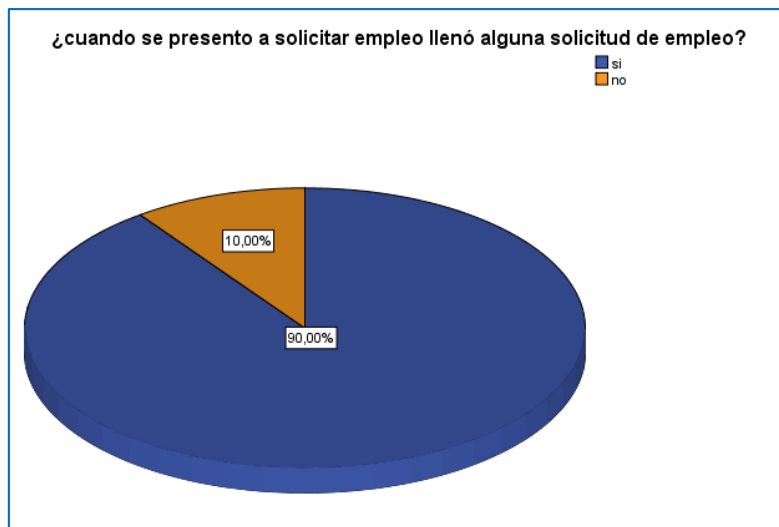
¿Cuándo se presentó a solicitar empleo llenó alguna solicitud de empleo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	9	90,0	90,0	90,0
	no	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Figura 11

Frecuencia en el uso de la solicitud de empleo



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

El resultado muestra que casi el total de los empleados lleno una solicitud de empleo cuando se presentó a solicitar empleo en la empresa, lo que demuestra que la fase de llenar la solicitud de empleo si se cumple durante el proceso de selección de talento humano.

Tabla 13

Frecuencia con que se verifica información de solicitud de empleo

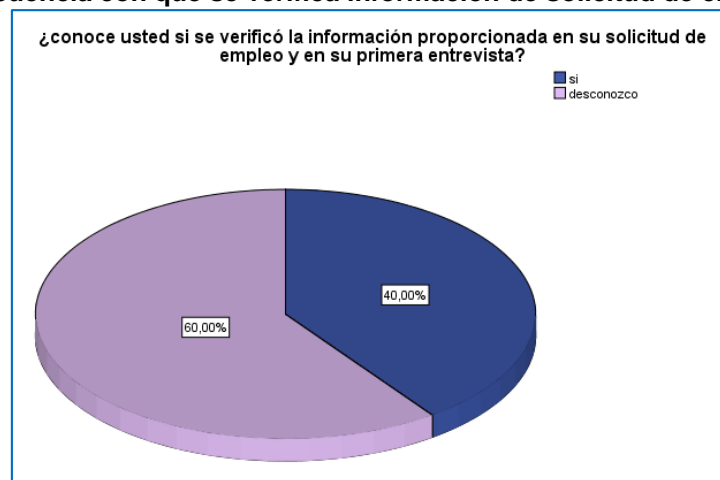
¿Conoce usted si se verificó la información proporcionada en su solicitud de empleo y en su primera entrevista?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	4	40,0	40,0	40,0
desconozco	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Figura 12

Frecuencia con que se verifica información de solicitud de empleo



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

El resultado muestra que más de la mitad de los encuestados (60%), desconoce si se verificó la información que proporcionó en su solicitud de empleo y dos de cada cinco tiene conocimiento de que se comprobó dicha información.

Tabla 14

Verificación de referencias

¿Quién le proporcionó información a la empresa cuando se verificó sus referencias?

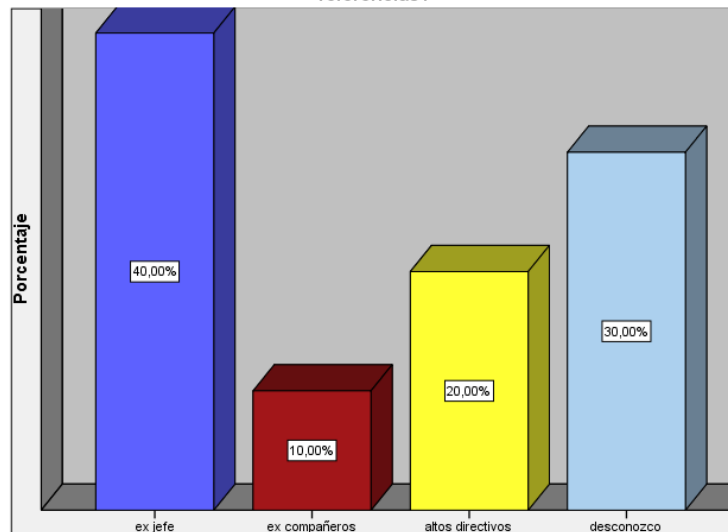
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ex jefe	4	40,0	40,0	40,0
ex compañeros	1	10,0	10,0	50,0
altos directivos	2	20,0	20,0	70,0
desconozco	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Figura 13

Verificación de referencias

¿quien le proporcionó información a la empresa cuando se verificó sus referencias?



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

El cuadro 14 y gráfico 13 muestran que la mayoría de los empleados (70%) está enterado quien confirmó la información sobre las referencias personales y profesionales y quién proporcionó los datos.

Tabla 15

Respuestas de los empleados de OBRICSA en la segunda entrevista

¿Qué tipo de preguntas respondió en su segunda entrevista?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido trabajos anteriores	4	40,0	40,0	40,0
estudios	2	20,0	20,0	60,0
aspiraciones	3	30,0	30,0	90,0
familiares	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Figura 14

Respuestas de los empleados de OBRICSA en la segunda entrevista



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Los resultados muestran las preguntas que se hacen en la fase de entrevista son de diferentes tópicos, aunque las preguntas que más recuerdan que respondieron los empleados de la empresa durante la segunda entrevista son sobre trabajos anteriores, estudios y aspiraciones.

Tabla 16

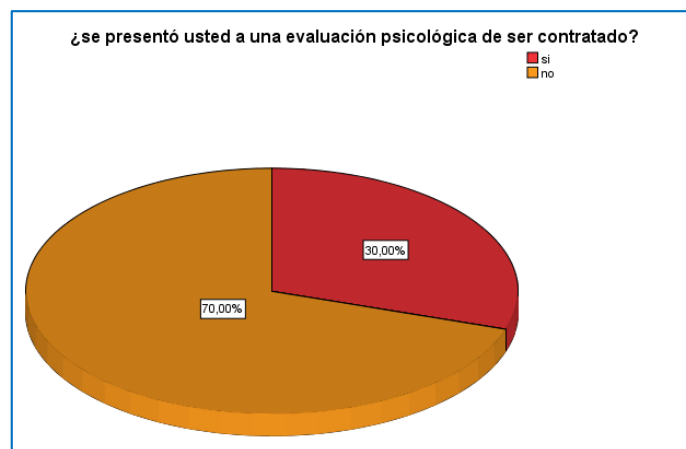
Empleados que fueron evaluados psicológicamente
¿Se presentó usted a una evaluación psicológica antes de ser contratado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	3	30,0	30,0	30,0
	no	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
 Elaboración: la autora

Figura 15

Empleados que fueron evaluados psicológicamente



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
 Elaboración: la autora

Los resultados demuestran que la mayoría de los empleados de la empresa (70%), antes de ser contratados no asistieron a una evaluación psicológica.

Tabla 17

Estudios médicos realizados

¿Qué variedad de estudios médico le realizaron evaluar su estado de salud?

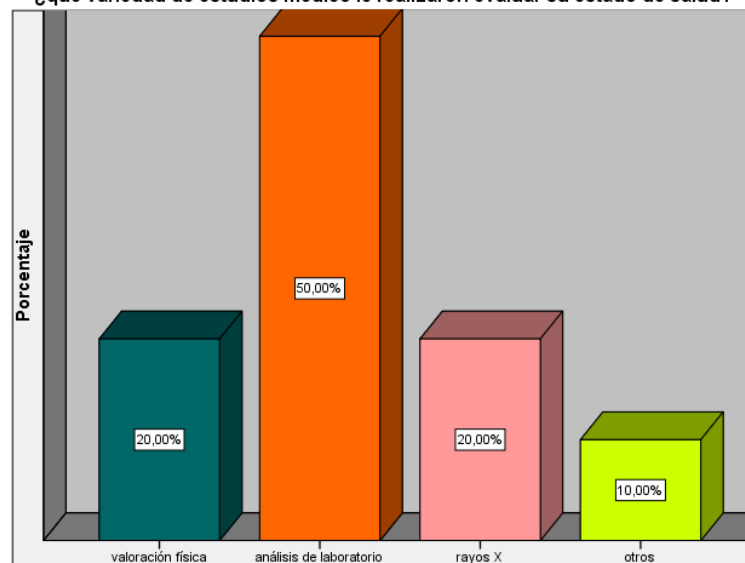
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido valoración física	2	20,0	20,0	20,0
análisis de laboratorio	5	50,0	50,0	70,0
rayos X	2	20,0	20,0	90,0
Otros	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: La Autora

Figura 16

Estudios médicos realizados

¿que variedad de estudios medico le realizaron evaluar su estado de salud?



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

El cuadro 17 y gráfico 16, muestra que la empresa realiza distintas pruebas para la evaluación médica de todos sus empleados. Las pruebas más utilizadas son: el análisis de laboratorio, la valoración física y rayos X, la tomografía no es una opción en el proceso de selección de la referida compañía

Tabla 18

Preguntas de última entrevista

¿qué clase de preguntas respondió usted antes de ser contratado?

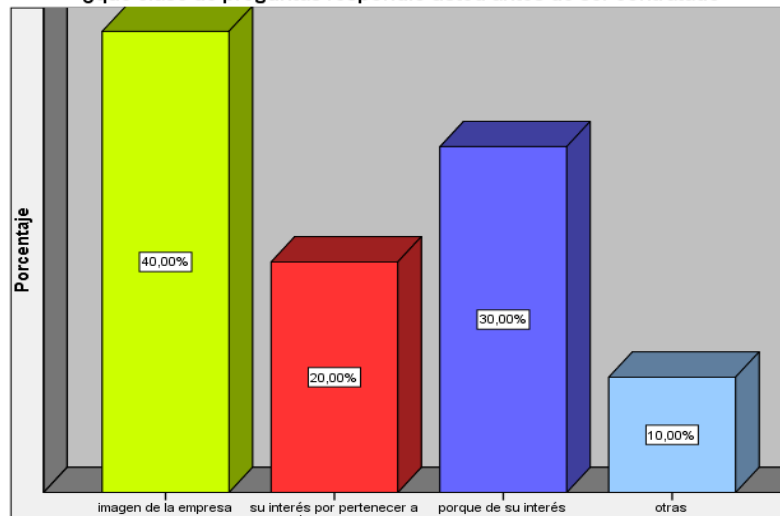
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido imagen de la empresa	4	40,0	40,0	40,0
su interés por pertenecer a la empresa	2	20,0	20,0	60,0
porque desearía trabajar en ella	3	30,0	30,0	90,0
otras	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Figura 17

Preguntas de última entrevista

¿qué clase de preguntas respondió usted antes de ser contratado?



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

El cuadro 18 y gráfico 17 evidencian que, antes de ser contratados los empleados responden sobre la imagen que perciben sobre la empresa y porque de su interés en pertenecer a esa institución. Esto demuestra que se utiliza la entrevista como una fase del proceso de selección.

Tabla 19

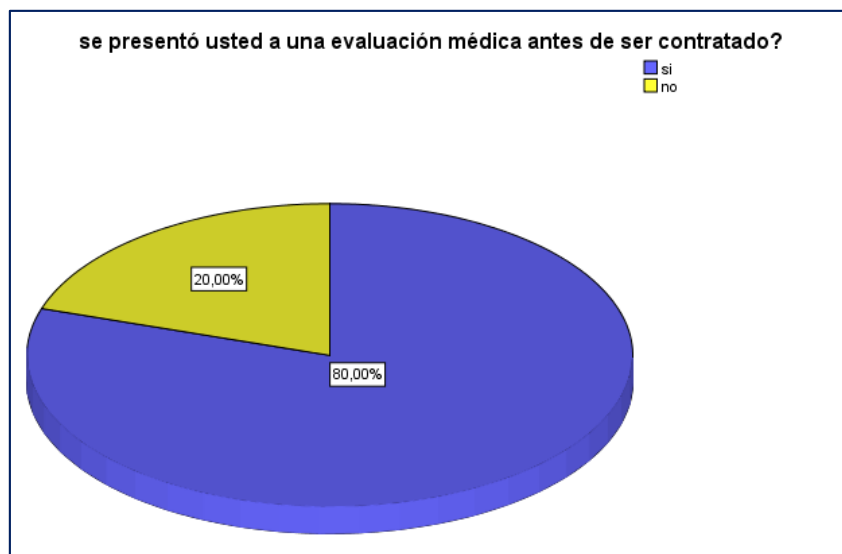
Porcentaje de empleados que se presentaron a evaluación médica
¿se presentó usted a una evaluación médica antes de ser contratado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	8	80,0	80,0	80,0
	no	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Figura 18

Porcentaje de empleados que se presentaron a evaluación médica



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

El resultado del cuadro 19 y gráfico 18 demuestra que los empleados de la empresa, son sometidos a evaluación médica antes de ser contratados, cuatro de cada cinco empleados respondieron que asistieron a una revisión médica como parte del proceso de selección

Tabla 20

Información recibida en entrevista de contratación

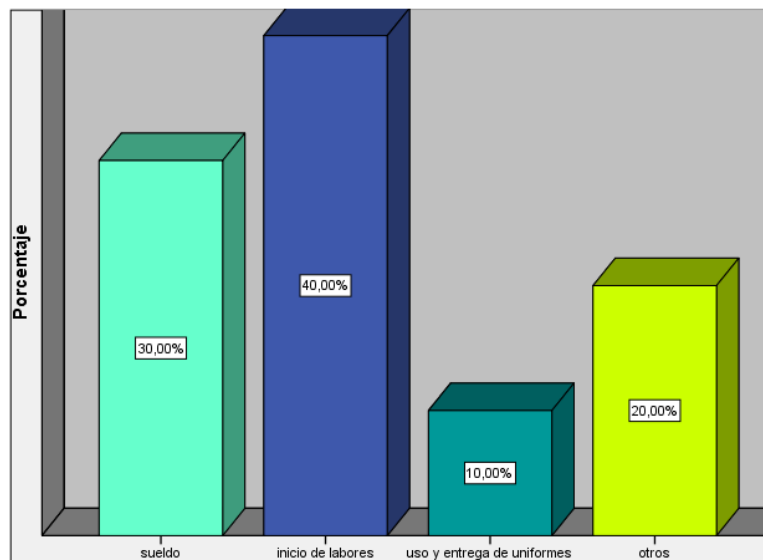
¿Qué información recibió usted por parte de la empresa su última entrevista antes de ser contratado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	sueldo	3	30,0	30,0	30,0
	inicio de labores	4	40,0	40,0	70,0
	uso y entrega de uniformes	1	10,0	10,0	80,0
	otros	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Figura 19

Información recibida en entrevista de contratación



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

El cuadro 20 y gráfico 19, revela que la información que más reciben los empleados en su última entrevista es sobre salario e inicio de labores, 4 de cinco respondieron que recibieron información sobre desde cuando se integran al trabajo, salarios y entrega de uniformes.

Tabla 21

Porcentaje de empleados de recibieron curso de inducción

¿Recibió usted algún curso de inducción una vez contratado por la empresa?

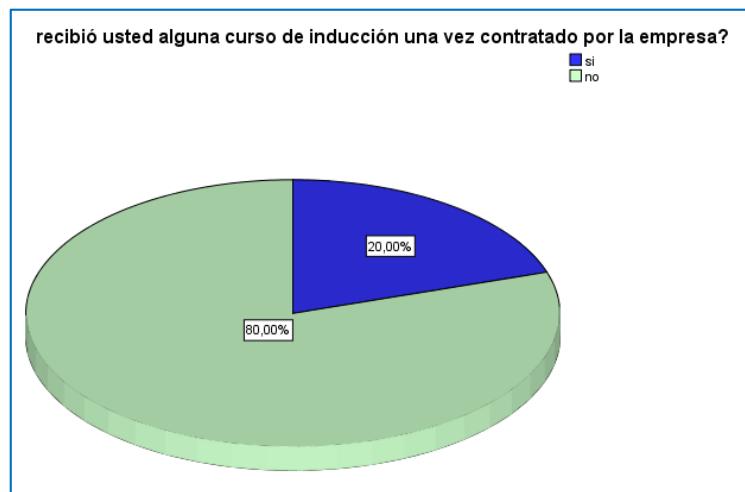
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	2	20,0	20,0	20,0
	no	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA

Elaboración: la autora

Figura 20

Porcentaje de empleados de recibieron curso de inducción



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA

Elaboración: la autora

Los resultados del cuadro 21 y gráfico 20, dejan ver que en su mayoría (80%), los empleados de la empresa OBRICSA, no reciben un curso o charla de inducción antes de su ingreso como colaboradores de dicha compañía.

Tabla 22

Motivos por los que se incorpora nuevo talento humano

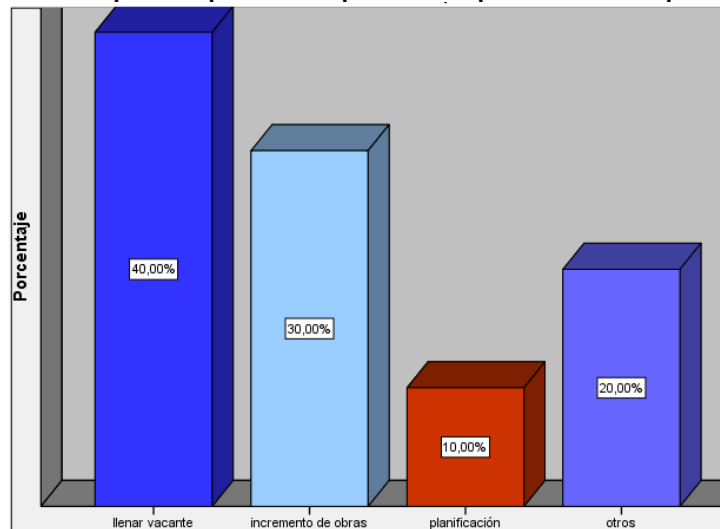
¿Cuáles son los motivos por los que normalmente se incorpora nuevos colaboradores a su empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	llenar vacante	4	40,0	40,0	40,0
	incremento de obras	3	30,0	30,0	70,0
	planificación	1	10,0	10,0	80,0
	otros	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Figura 21

Motivos por los que se incorpora nuevo personal a la empresa



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Los resultados de este cuadro y gráfico revelan que la contratación de talento humano en la empresa no se debe a una planificación estratégica, más de las tres cuartas partes (90%) obedece a vacantes producto de la rotación de personal, incremento de obras y otros.

Tabla 23

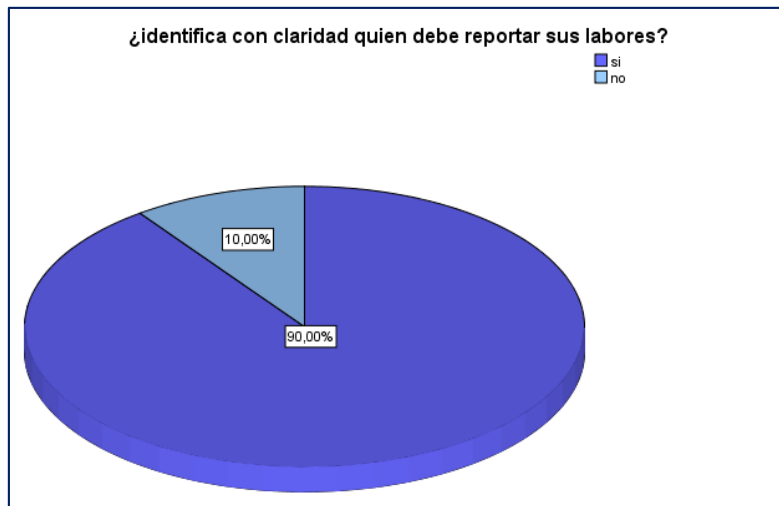
Identificación de la estructura jerárquica de la empresa por parte de los empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	9	90,0	90,0	90,0
no	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Figura 22

Identificación de la estructura jerárquica de la empresa por parte de los empleados



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Los datos de cuadro 23 y gráfico 22, demuestran de manera contundente que casi en su totalidad (90%), los empleados de la empresa OBRICSA, reconocen quien es su jefe inmediato.

Tabla 24

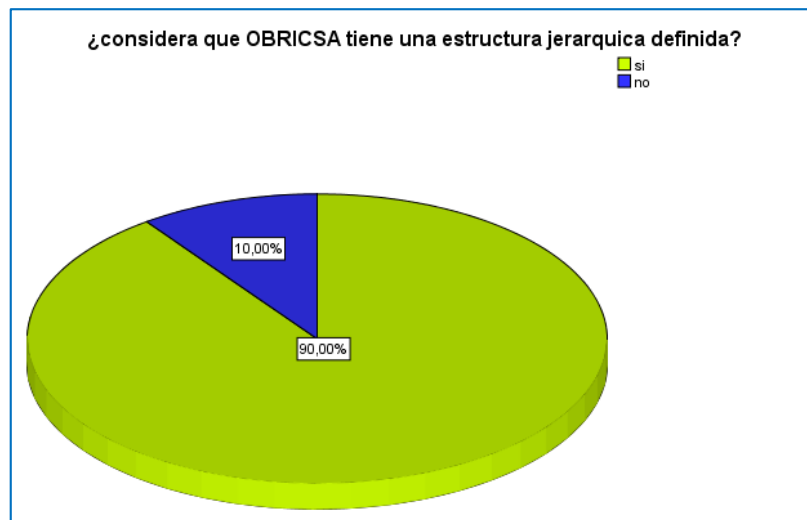
Conocimiento de la existencia de una estructura jerárquica en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	9	90,0	90,0	90,0
no	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Figura 23

Conocimiento de la existencia de una estructura jerárquica en la empresa



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

El resultado que arroja el cuadro 24 y gráfico 23 demuestra que en su gran mayoría (90%), los empleados reconocen que la empresa tiene una estructura jerárquica definida y saben cómo está compuesta.

Tabla 25

Métodos de reclutamiento utilizados en la captación del talento humano

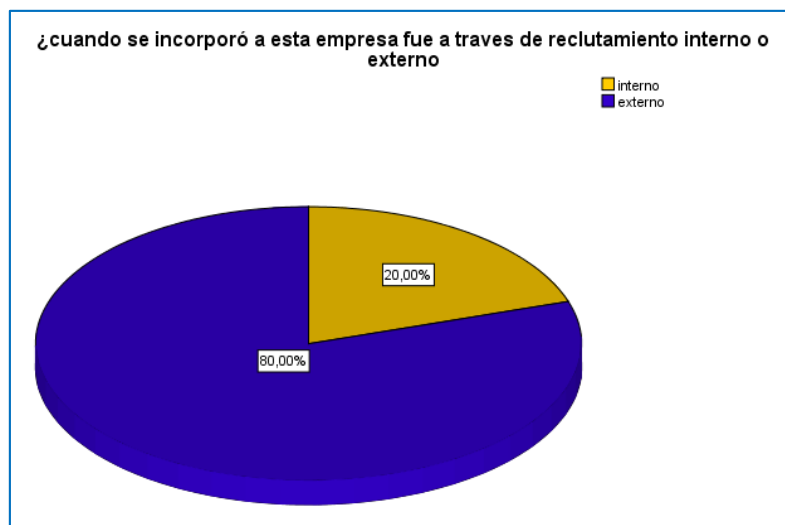
¿Cuándo se incorporó a esta empresa fue a través de reclutamiento interno o externo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	interno	2	20,0	20,0	20,0
	externo	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Figura 24

Métodos de reclutamiento utilizados en la captación del talento humano



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
Elaboración: la autora

Los resultados que arrojan el cuadro 25 y gráfico 24, evidencian que el método de reclutamiento externo es el más utilizado por la empresa OBRICSA, en la fase de captación durante el proceso de selección de talento humano

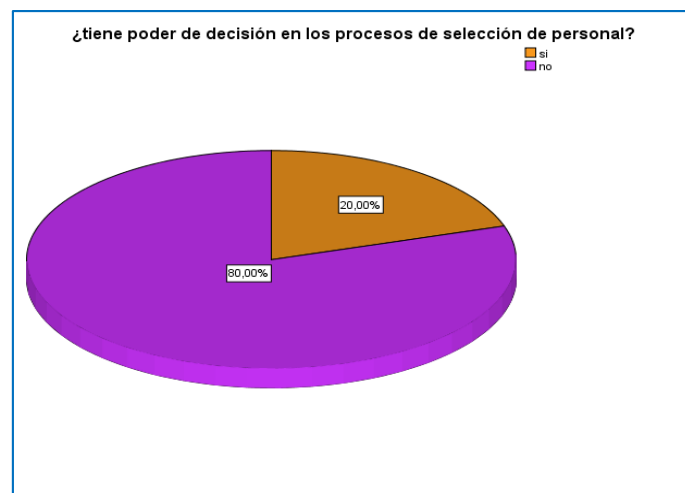
Tabla 26
 Personas que tienen poder de decisión en el proceso de selección
¿Tiene poder de decisión en los procesos de selección del personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	2	20,0	20,0	20,0
	no	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
 Elaboración: la autora

Figura 25

Personas que tienen poder de decisión en el proceso de selección



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA
 Elaboración: la autora

Los resultados que arrojan el cuadro 26 y gráfico 25 ponen de manifiesto que dos directivos son los que tienen poder de decisión durante el proceso de selección de talento humano en la referida empresa.

Tabla 27

Referencias solicitadas al jefe anterior

¿cuándo verifican referencias, que información solicita al jefe anterior

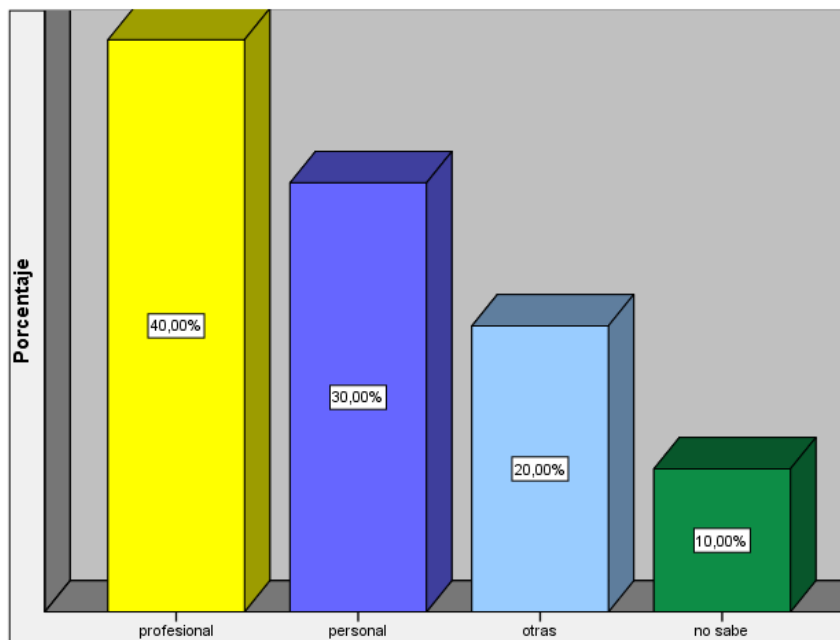
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Profesional	4	40,0	40,0	40,0
	Personal	3	30,0	30,0	70,0
	Otras	2	20,0	20,0	90,0
	no sabe	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA

Elaboración: la autora

Figura 26

Referencias solicitadas al jefe anterior



Fuente: encuesta realizada a empleados de la compañía OBRICSA

Elaboración: la autora

La información que proporciona el cuadro 27 y gráfico 26, demuestran que la fase de verificación de referencias, si forma parte del proceso de selección de talento humano en la referida compañía.

CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones

- La presente investigación permitió identificar teorías relevantes que respaldan los procesos de selección tales como:
 1. Los análisis de tendencia.
 2. Análisis de razón.
 3. Diagrama de dispersión.

Apoyados en los diferentes modelos utilizados para la planeación del personal entre los que encontramos:

1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.
 2. Modelo basado en segmentos de puestos.
 3. Modelo de gráfica de reemplazo.
 4. Modelo basado en el flujo del personal.
 5. Modelo de planeación integrada.
- El estudio de caso analizado permitió fundamentar teóricamente la valoración del proceso de selección de la compañía OBRICSA, la que hizo notorio que la empresa no cuenta con una planificación del empleo; los motivos por los que se incorpora nuevo talento humano a la empresa es por causa de la rotación de personal, o cuando se incrementan los contratos para nuevas obras. La creación de puestos de trabajo, no está en función de una planificación estratégica. En cuanto a la fase de reclutamiento, la empresa está utilizando el método de reclutamiento externo; es decir, las vacantes son ocupadas por personas desconocidas para la empresa, la técnica más utilizada es publicar anuncios en la prensa, casi la totalidad de los empleados que laboran actualmente, fueron captados por este medio. Ello ha generado conflictos entre empleados y directivos, puesto que los colaboradores no se sienten motivados a mejorar sus capacidades porque no ven una oportunidad de crecer profesionalmente.

- Una vez concluida la investigación, diagnosticando las falencias y aciertos a través de un análisis FODA de los procesos que tiene la empresa, se ha podido estructurar un plan de mejoras, propuesto en la página 48.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones planteadas a continuación pretenden ser un instrumento de apoyo como aporte para mejorar el proceso de selección de talento humano en la compañía OBRICSA. Para elaborar las recomendaciones dadas, se ha tomado como punto de partida la investigación y un análisis FODA el cual se expone a continuación.

Tabla 28
Análisis FODA

Fortalezas:	Oportunidades:
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia entre el personal de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica del Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un nuevo proceso de selección de talento humano
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano joven y motivados hacia la mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de las políticas de contratación de talento humano
Debilidades:	Amenazas:
<ul style="list-style-type: none"> • Rotación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja productividad del trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Limitadas oportunidades de crecimiento del personal en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictividad laboral
<ul style="list-style-type: none"> • No están definidas las funciones de acuerdo a la capacidad académica del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado sistema de información

Fuente: Análisis del proceso de selección del talento humano en la empresa Obras Civiles OBRICSA SA

Elaboración: La autora

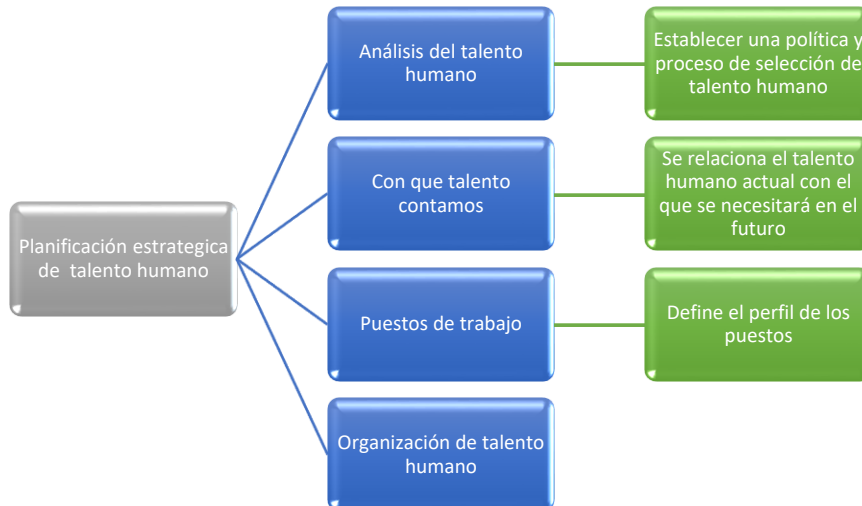
Una vez utilizada la herramienta del análisis FODA, se plantean las estrategias en el siguiente plan de mejoras.

Con el fin de mejorar el diseño y ejecución de los procesos de selección de la empresa OBRICSA S.A. se sugiere:

PLAN DE MEJORAS

Figura 27

Pasos para desarrollar la planificación de talento humano en OBRICSA S.A.



Fuente: Análisis del proceso de selección del talento humano en la empresa Obras Civiles OBRICSA SA

Elaboración: La autora

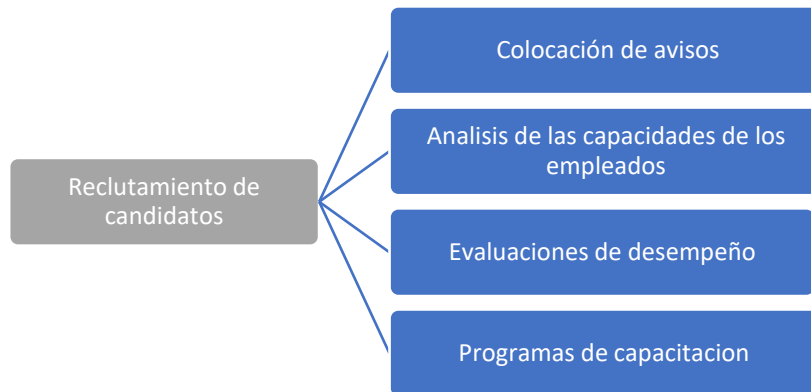
Primero. Desarrollar una planificación estratégica del talento humano, que involucre el análisis de las necesidades, considerando los cambios en el ambiente interno de la empresa. Con esta acción se busca ajustar la oferta de talento humano disponible dentro de la empresa, según las vacantes o puestos que se advierten en el corto y largo plazo. Para desarrollar el plan es necesario seguir cuatro fases que se bosquejan a continuación:

1. Identificar la misión y los objetivos de la empresa.
2. Conocer con precisión la estructura y las funciones de la empresa.
3. Establecer una política y proceso de selección de la empresa.
4. Precisar que requisitos debe reunir el personal, es decir definir los perfiles de los puestos.

Segundo. Fortalecer la fase de reclutamiento interno con el propósito de que las vacantes sean cubiertas por personal que labora en la empresa.

Figura 28

Pasos para iniciar la búsqueda de candidatos a través del reclutamiento interno



Fuente: Análisis del proceso de selección del talento humano en la empresa Obras Civiles OBRICSA SA

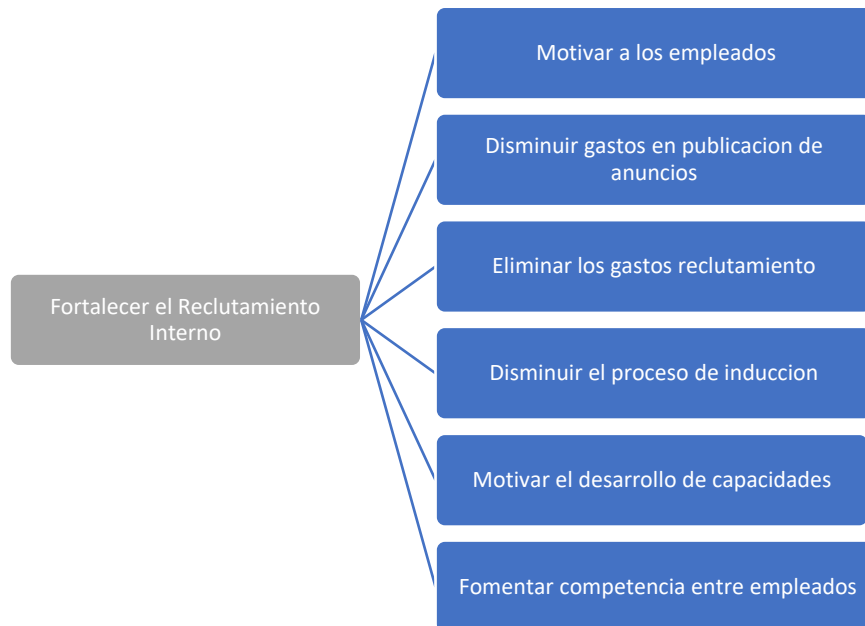
Elaboración: La autora

Los pasos para iniciar la búsqueda de candidatos a través del reclutamiento interno pueden ser:

- Colocación del aviso de las vacantes de empleo en tableros y boletines de la empresa.
- Análisis de los empleados que tienen las capacidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- Realizar evaluaciones de desempeño y dar seguimiento a los resultados.
- Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento para el personal que labora actualmente en la empresa.

Figura 29

El fortalecer la fase de reclutamiento interno tiene como objetivo:



Fuente: Análisis del proceso de selección del talento humano en la empresa Obras Civiles OBRICSA SA

Elaboración: La autora

- Mantener motivados a los actuales empleados, que sientan que en su empresa se valora sus capacidades y que son parte importante del crecimiento.
- Disminuir los gastos que tienen relación con la colocación de nuncios en la prensa y otros medios.
- Eliminar los gastos que ocasionados por reclutamiento de nuevos empleados.
- Disminuir el tiempo y costo del curso de inducción
- Motivar a los empleados actuales para que desarrollen más y mejores capacidades.
- Fomentar una sana competencia entre empleados. Teniendo en cuenta que las oportunidades que se les da a quienes se las merecen y demuestren las mejores condiciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Tercera edición. ISBN: 978-958-699-128-5.* Bogotá: Pearson Educación, Colombia.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman. (2004). *Administración de Recursos Humanos. Décimo segunda edición. ISBN: 9789706861085.* Madrid: Editorial Thomson.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos. Octava edición. ISBN 970-10-6104-7.* Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos. Décimo primera edición. ISBN: 978-607-442-285-6.* México: Pearson Educación.
- Dieterich, H. (2013). *Nueva Guía para la investigación científica. Tercera reimpresión. ISBN: 978-607-7521-09-9.* México, D.F.: Grupo editor Orfilia Valentini, S.A. de C.V.
- Filion, L. J., Cisneros Martínez, L. F., & Mejia Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES. Emprender, Dirigir y Desarrollar empresas.* Mexico: Pearson Educación. México C.V.
- Filion, L. J., Cisneros Martínez, L. F., & Mejia Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES. Emprender, Dirigir y Desarrollar empresas ISBN: 978-607-32-0678-5.* Mexico: Pearson Educación. México C.V.
- Hernández Sampiere, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación. Cuarta edición ISBN 970-10-5753-8.* Mexico. D.F.: Mc Graw Hill.
- López Chanez, F. J., Casique Guerrero, A., & Ferrer Guerra, J. (2011). *La Administración de Recursos Humanos en las Pyme. Primera edición. ISBN: 978-607-32-0999 -1 .* Mexico D.F.: Pearson Educación S.A.de C.V.
- Mateu Céspedes, J. (2016). *La dirección de personas en la empresa de transporte aereo .* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Ruiz Otero, E., Gago García, M. L., García Leal, C., & López Barra, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. Primera edición. ISBN: 978-84-481-8541-1.* Madrid: McGraw-Hill/interamericana de España.S.L.

Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de Metodología. Construcción del marco teórico, Formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires : Clacso Libros.

Tejedo, J., & Iglesias, M. (2012). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. ISBN 9788415656296. Madrid: MacMillan. Profesional.

ANEXOS

Encuestas OBRICSA S A.

Nombre del encuestador:

Fecha:

Ciudad:

Datos Generales del Encuestado:

Género: M F Edad ----- estado civil: casado soltero divorciado

Instrucción: Primaria Secundaria Universidad

1.- ¿Cómo se enteró que en esta empresa estaba vacante el puesto que ocupa?

Prensa Redes Sociales Internet Avisos en alguna institución otros

2.- ¿Cuándo se presentó a solicitar trabajo en esta empresa, llenó usted una solicitud de empleo? Si No

3.- ¿Recuerda a cuantas entrevistas fue durante su proceso de selección?

No número de entrevistas _____

4.- ¿Conoce usted si la empresa verificó la información proporcionada en su solicitud de empleo y en su primera entrevista?

Si Verifican No Verifican Lo Desconozco

5.- ¿Quién le proporcionó la información a la empresa cuando se verificó las referencias?

Su ex jefe inmediato Sus ex compañeros Los altos directivos No lo sé

6.- ¿Qué tipo de preguntas respondió en su segunda entrevista?

Trabajos anteriores Estudios Aspiraciones personales Familiares
Otras _____ No hubo segunda entrevista

7.- ¿Se presentó usted a una evaluación Psicológica durante el proceso de entrevistas antes de ser contratado? Si No Lo desconoce

8.- ¿Qué tipo de preguntas respondió usted para demostrar sus conocimientos?

Solución de un problema Experiencia en el tipo de trabajo a realizar Estudios
Otros _____

9.- ¿Se presentó usted a una evaluación médica antes de ser contratado? Si No

10.- ¿Qué variedad de estudios médicos le realizaron para evaluar su estado de salud?

Valoración física Análisis de laboratorios Rayos X
Tomografías Otros _____

11.- ¿Qué clase de preguntas respondió usted en su última entrevista antes de ser contratado? Imagen de la empresa Su interés por pertenecer a la empresa

Porque desearía trabajar en ella Otras _____

12.- ¿Qué información recibió usted por parte de la empresa en su última entrevista antes de ser contratado?

Sueldo Inicio de labores Uso y entrega de uniforme Otros _____

13.- ¿Recibió un curso de inducción en donde le indicaron a que se dedica la empresa, los lineamientos legales generales y las funciones a su cargo? Si No

14.- ¿Cuáles son los motivos por los que normalmente deciden incorporar nuevos colaboradores en su empresa? Porque necesita llenar una vacante

Cuando se produce un incremento en los contratos de obra

Porque existe una planificación que establece cubrir ciertos puestos

Otros _____

15.- ¿Identifica con claridad a quien debe reportar sus labores (conoce con claridad quien es su jefe inmediato)? Si No

16.- ¿Considera que Obricsa tiene una estructura jerárquica definida y conocida por todos?

Si No

17.- ¿Cuándo se incorporó a la empresa fue a través de reclutamiento interno o externo?

Reclutamiento Interno Reclutamiento Externo

18.- ¿Tiene poder de decisión en los procesos de selección de personal? Si No

19.- ¿Si su respuesta en la pregunta 18 es Si; por favor conteste las dos preguntas siguientes?

Ordene del 1 al 7 de acuerdo al proceso de selección que tiene la empresa.

Requerimiento de personal ____ Anuncios/Convocatorias ____ Selección ____ Preselección ____
Revisión de CV ____ Pruebas ____ Verificación de referencias ____

20.- ¿Cuándo verifican referencias qué información solicita al jefe anterior?

Profesional Personal No se verifica Otras _____

FOTOS

