

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN.



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

**ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CV
CONSTRUCTORA S.A.**

AUTORES:

NARCISA YOLANDA GARCÍA VILLAMAR

CECILIA PATRICIA VARAS CARPIO

TUTOR: MBA ING. FRANKLIN GALLEGOS

GUAYAQUIL- ECUADOR

2015

DEDICATORIA

En la culminación de mi trabajo de investigación, quiero dedicar este logro a Dios, por permitirme cumplir una meta más en mi vida profesional; por darme la suficiente sabiduría y paciencia. También dedico este triunfo de manera especial a mi familia, por su apoyo incondicional en todo este largo camino que he recorrido. A mis amigos, que siempre me dieron ánimo y me brindaron valiosos consejos. A todos ellos, gracias, muchas gracias.

Narcisa García Villamar

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a mi familia, en especial a mis hijas por ser la inspiración para cada uno de mis pasos dados en mi convivir diario. A mi esposo y a mis padres, por ser la guía en el sendero de cada acto que realizo hoy, mañana y siempre. A mis hermanos, por ser el incentivo para seguir adelante con este objetivo. A mis amigos, por brindarme su apoyo valioso en conocimientos para realizar mis propósitos. Gracias.

Cecilia Varas Carpio

AGRADECIMIENTO

Agradezco a ti mi Dios, por convertirme en una mujer fuerte, luchadora y emprendedora, llena de fe; y así permitir que se haga realidad este sueño anhelado.

A mis padres, Vilma y Enrique, que confiaron en mí. Por su infinito apoyo, sobre todo a mi madre por sus sabias palabras: “Nunca te rindas. Todo lo bueno se consigue con sacrificio”. A mis hermanos por estar siempre pendiente de mí.

A la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE, por darme la oportunidad de abrirme sus puertas y convertirme en una profesional.

Agradezco a mi tutor de tesis, el MBA Ing. Franklin Gallegos por ser partícipe de este trabajo, por compartir conmigo sus valiosos conocimientos y enseñanzas y sobre todo por la paciencia que siempre me tuvo cuando creía no poder continuar.

Al MBA Ing. Rafael Iturralde, director de carrera, por su generosa ayuda y darme ánimos de seguir adelante.

A mis amigos, enumerarlos sería inalcanzable, que siempre estuvieron presente dándome apoyo y sabios consejos.

No puedo dejar de agradecer a mi compañera de fórmula, sobre todo amiga Cecilia Varas Carpio, por todo su esfuerzo y perseverancia en la elaboración de este proyecto de investigación.

Para todos ellos, mis sinceros agradecimientos y que mi Dios los bendiga siempre.

Narcisa García Villamar

AGRADECIMIENTO

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de una tesis, el análisis objetivo te muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término. Por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser justa y consecuente con ellas, expresándoles mis agradecimientos.

Agradezco primeramente a Dios y a mis padres Julio César Varas y Esther Carpio por ser mi apoyo incondicional en cada uno de mis pasos logrados.

Debo agradecer de manera especial y sincera a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE, por aceptarme para realizarme como una profesional.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a mi tutor de tesis, el MBA Ing. Franklin Gallegos, por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis. No cabe duda que su participación ha enriquecido el trabajo realizado.

Quiero extender un sincero agradecimiento al MBA Ing. Rafael Iturralde, director de carrera; por su paciencia, disponibilidad y atención que me ha brindado cada vez que he buscado que me guíe.

Y, por supuesto, el agradecimiento más profundo y sentido va para mi compañera, sobre todo amiga, Narcisa García Villamar; por todo el esfuerzo en la elaboración de este proyecto de investigación.

Cecilia Varas Carpio

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN.

CERTIFICADO

MBA. Ing. Franklin Gallegos E.

Guayaquil, Noviembre del 2015

Certifico que el Proyecto de Investigación titulado: **“ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CV CONSTRUCTORA”**, ha sido elaborado por las señoritas Narcisa García Villamar y Cecilia Varas Carpio, bajo mi tutoría y que el mismo reúne los requisitos para ser defendidos ante el Tribunal que se designe para el efecto.

MBA. Ing. Franklin Gallegos E.
TUTOR DE TESIS

DECLARACIÓN EXPRESA

Nosotras, **Narcisa García** con cédula de identidad N° 1204840480 y **Patricia Varas** con cédula de identidad N° 1204851016, somos responsables de las ideas, doctrinas, resultados y propuesta realizadas en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

La tesis de grado titulada “**ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CV CONSTRUCTORA S.A.**” ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Guayaquil, Noviembre del 2015.

Narcisa García Villamar

CI. 1204840480

Cecilia Varas Carpio

CI. 1204851016

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	IV
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	VI
DECLARACIÓN EXPRESA.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
RESUMEN EJECUTIVO	XIV
<i>ABSTRACT</i>	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA	2
1.1. Tema de investigación	2
1.2 Línea de investigación	2
1.3 Diagnóstico del problema de investigación.....	2
1.3.1. La empresa	2
1.3.2. Diagnóstico.....	7
1.4 Planteamiento del problema	10
1.4.1. Formulación del problema	12
1.4.2. Sistematización del problema.....	12
1.5. Objetivos.....	12
1.5.1. Objetivo general	12
1.5.2. Objetivos específicos.....	12
1.6.- Justificación de la investigación.....	13
1.7. Intencionalidad de la investigación	14

1.7.1. Delimitación o alcance de la investigación	14
1.7.2. Limitaciones de la investigación	15
CAPÍTULO II.....	16
2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes de la Investigación	16
2.1.1. Estado del arte	16
2.2. Fundamentación Teórica	20
2.2.1 Teoría # 1: Los procesos	20
2.2.2 Teoría # 2: Procesos en RRHH	21
2.2.3 Teoría # 3: Flujogramas de procesos.....	22
2.2.4 Teoría # 4: Departamento de Recursos Humanos	24
2.2.5 Teoría # 5: Desarrollo organizacional	26
2.2.6 Teoría # 6: Talento humano	29
2.2.7 Teoría # 7 Gestión de talento humano	29
2.3. Marco conceptual:	42
2.4 Hipótesis	45
i. Identificación de las variables.....	45
ii. Hipótesis de la investigación	45
iii. Operacionalización de las variables	46
CAPÍTULO III	47
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.1 Tipo e investigación	47
3.2 Enfoque de la Investigación	47
3.3 Métodos de investigación	47
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
3.5 Población y muestra	51
3.5.1 Población.....	51

3.5.2 Muestra.....	51
3.6. Procesamiento de datos y análisis de resultados	52
3.6.1 Formato de encuestas	52
3.6.2 Estructura para entrevista a personal de área administrativa	55
3.7. Análisis de los datos	56
3.7.1. Resultados de las entrevistas	67
3.7.2. Análisis de las entrevistas realizadas	73
3.7.3. Análisis de la Investigación documental	73
CAPÍTULO IV	93
4. PROPUESTA.....	93
4.1. Título de la propuesta	93
4.2. Listado de contenidos y flujo de la propuesta	93
4.3. Desarrollo de la propuesta	94
4.3.1. Proceso de reclutamiento.....	94
4.3.2. Proceso de selección.....	99
4.3.3. Proceso unificado	108
4.6 Presupuesto.....	111
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
Conclusiones.....	113
Recomendaciones	115
BIBLIOGRAFÍA	117
ANEXOS	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1 Volumen de créditos hipotecarios	9
Tabla # 2 Multas	11
Tabla # 3: Perfil de personal	32
Tabla # 4: Beneficios del sistema de reclutamiento	35
Tabla # 5: Pasos para realizar la selección de personal	36
Tabla # 6: Etapas de selección de personal	38
Tabla # 7 Operacionalización de las variables	46
Tabla # 8 Proceso de reclutamiento por parte de la empresa	49
Tabla # 9 Tiempo de Labor	56
Tabla # 10 Inconvenientes presentados por el rol que ejecuta las personas a cargo	57
Tabla # 11 Inconvenientes que se presentan en el personal a cargo.....	58
Tabla# 12 Consideración de problema interno.....	60
Tabla # 13 Consideración de la actividad de reclutamiento.....	61
Tabla # 14 Aspectos a considerar en el proceso de reclutamiento	62
Tabla # 15 Independencia de la jefatura	63
Tabla # 16 Intervención del departamento de RRHH	64
Tabla # 17 Calidad de contratación de talento humano.....	65
Tabla # 18 Consideración de implementación de procedimiento.....	66
Tabla # 19 Perfil del Ingeniero Civil	74
Tabla # 20 Perfil Arquitecto	74
Tabla # 21 Perfil Operador de Planta de Asfalto.....	75
Tabla # 22 Perfil Jefe de Obra	75
Tabla # 23 Perfil Operador de Planta de Hormigón	76
Tabla # 24 Perfil Jefe de Mantenimiento de equipo Caminero	76
Tabla # 25 Perfil Laboratorista.....	77
Tabla # 26 Perfil Topógrafo	77
Tabla # 27 Perfil Operador de Finischer	78
Tabla # 28 Perfil Operador de Excavadora	78
Tabla # 29 Perfil Operador de Rodillo	79
Tabla # 30 Perfil Obreros	79
Tabla # 31 Calificación de los cargos de Ingeniero Civil.....	80
Tabla # 32 Calificación de los Arquitectos	81

Tabla # 33 Calificación de los Jefes de Obra	82
Tabla # 34 Calificación Operadores de Planta de Asfalto.....	83
Tabla # 35 Calificación de los Operadores de Planta de Hormigón.....	84
Tabla # 36 Calificación de los Jefes de Mantenimiento de equipo Caminero	85
Tabla # 37 Calificación de los Laboratoristas	86
Tabla # 38 Calificación de los Topógrafos.....	87
Tabla # 39 Calificación de los Operadores de Finischer	88
Tabla # 40 Calificación de los Operadores de Excavadora	89
Tabla # 41 Calificación de los Operadores de Rodillo.....	90
Tabla # 42 Calificación de los Obreros	91
Tabla # 43 Ficha de Observación	92
Tabla # 44 Solicitud de Requisición de empleado	94
Tabla # 45 Ficha de Requisición de empleado	95
Tabla # 46 Modelo de prueba de idoneidad	105
Tabla # 47 Inversión Inicial	111
Tabla # 48 Gastos varios	111
Tabla # 49 Depreciación.....	111
Tabla # 50 Publicidad.....	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1 Construcción de carreteras	4
Gráfico # 2 Construcción de aeropuertos	4
Gráfico # 3 Riveras.....	5
Gráfico # 4 Construcciones espigones	5
Gráfico # 5 Trabajos en tierra.....	5
Gráfico # 6 Instalaciones y equipamientos.....	6
Gráfico # 7 Maquinarias	7
Gráfico # 8 Participación en el PIB del Sector de la construcción.....	10
Gráfico # 9: Sub-tareas dentro del Departamento de Recursos Humanos	25
Gráfico # 10 Desarrollo organizacional	27
Gráfico # 11 Tiempo de Labor	56
Gráfico # 12 Inconvenientes presentados por el rol que ejecutan las personas a cargo ...	57
Gráfico # 13 Inconvenientes que se presentan en el personal a cargo	59
Gráfico # 14 Consideración de problema interno.....	60
Gráfico # 15 Consideración de la actividad de reclutamiento.....	61
Gráfico # 16 Aspectos a considerar en el proceso de reclutamiento	62
Gráfico # 17 Independencia de la jefatura.....	63
Gráfico # 18 Intervención del departamento de RR.HH.	64
Gráfico # 19 Calidad de contratación de talento humano	65
Gráfico # 20 Consideración de implementación de procedimiento	66
Gráfico # 21 Flujo de la propuesta	93
Gráfico # 22 Proceso de reclutamiento interno	96
Gráfico # 23 Proceso de reclutamiento a partir de fuentes externas	97
Gráfico # 24 Proceso de reclutamiento del personal a aplicarse en la empresa	98
Gráfico # 25 Formulario de la entrevista.....	102
Gráfico # 26 Proceso de selección del personal a aplicarse en la empresa	106
Gráfico # 27 Diagrama de flujo del proceso unificado de reclutamiento y selección.....	108

RESUMEN EJECUTIVO

El reclutamiento y selección de personal son actividades que están incluidas dentro del proceso de contratación de recursos humanos, las cuales deben estar definidas de manera organizada y secuencial con la finalidad de garantizar buenos resultados en el ingreso de nuevos empleados. La empresa CV CONSTRUCTORA S.A., de la ciudad de Guayaquil ha identificado que las actividades mencionadas las realizan de manera empírica e inadecuada; lo que consecuentemente ha generado que las personas que llegan a la empresa no estén totalmente calificadas evidenciándose la falta de conocimientos y destrezas al no cumplir con las expectativas de desempeño y no aportar de forma eficiente al desarrollo organizacional de la misma. Por ello, el trabajo de investigación se direccionó en la elaboración de procedimientos que permitan de manera óptima reclutar y seleccionar al personal indicado que requiere la empresa en todas sus áreas y aún más en las que se evidenció el mayor número de inconvenientes.

El capítulo primero tiene toda la definición del problema que presenta la empresa, la justificación del tema, los objetivos y las limitantes presentadas en la investigación. En el capítulo dos se encuentra el desarrollo del marco teórico que cuenta con tópicos relacionados al tema principal, los mismos que se han tomado de fuentes primarias para su respectivo análisis. En lo que respecta al capítulo tres se especifican los tipos, métodos, técnicas, instrumentos aplicados a la investigación.

En cuanto a la propuesta del capítulo cuarto, se detalla un manual de procedimientos para que la empresa en estudio pueda tener una guía y una base unificada en el momento de desarrollarse los procesos de reclutamiento y selección. Por último, se establecieron las conclusiones y recomendaciones del trabajo desarrollado, así como se adjunta la bibliografía de las fuentes tomadas en consideración para estructurar la información del documento.

ABSTRACT

The recruitment and selection of personnel are activities that are included in the process of recruitment of human resources, which must be defined in an organized and sequential in order to guarantee good results in a new employee's income. CV CONSTRUCTORA S.A., a company of the city of Guayaquil has identified that the above-mentioned activities them made empirical and inadequate as a result causing that the people coming to the company are not fully qualified demonstrating lack of knowledge and skills by failing to meet the expectations of performance and not contribute efficiently to the organizational development of the same. Therefore, research work made in the elaboration of procedures enabling optimally recruit and select staff indicated that requires the company in all areas and even more that are evidencio the largest number of disadvantages.

The first chapter has all the definition of the problem presented by the company, the justification of the theme, objectives and constraints presented in research; Chapter two is the development of the theoretical framework that features topics related to the main theme which are taken from primary sources for their respective analysis. As regards Chapter three specifies the types, methods, techniques, instruments applied to research.

With regard to the proposal from the fourth chapter details a manual so the company study can have a guide and a base in time to develop recruitment and selection processes. Finally the conclusions and recommendations of the work developed, were established as well as the bibliography of sources taken into consideration for structuring information in the document is attached.

INTRODUCCIÓN

La empresa CV CONSTRUCTORA S.A., la cual desarrolla su naturaleza de negocio dentro del sector de construcción, es decir enfocada en el desarrollo de “Obras de Ingeniería Civil” teniendo como principal actividad la construcción de carreteras asfálticas y de hormigón premezclado, realizando trabajos directamente con el Gobierno, a través del Ministerio de Transporte de Obras Públicas la cual se ha hecho merecedora en obtener un alto prestigio en el mercado en base a su extensa experiencia a nivel nacional e internacional . En el aspecto comercial, la entidad ha tenido grandes prácticas debido a que existe una labor constante para su posicionamiento y esto ha permitido que se mantengan dentro de la industria en la que se desenvuelve. La empresa viene funcionando desde hace más de 30 años, en la ciudad de Guayaquil en el Km 12,5 vía a la Costa como centro de operaciones con su oficina principal en el Edificio *Executive Center Nobis* (Norte de la ciudad).

En el presente trabajo se va inferir directamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal que se tiene en la entidad, el cual es la base de la contratación de los empleados que día a día se desenvuelven en cada una de las actividades inmersas de la empresa. La base de la productividad y el rendimiento como tal de la organización depende del talento humano con el que cuenta, ya que son ellos que por medio de sus habilidades y destrezas pueden hacer que una empresa tenga el éxito esperado o en efecto llegue al fracaso.

En la empresa mencionada en cuestión se pudo detectar la existencia de falencias en la captación de cliente interno, debido a que se refleja en las debilidades y deficiencias que se muestran en el cumplimiento de objetivos departamentales y como tal de la organización. El recurso humano constituye la base principal y el eje fundamental de que la misión de la empresa sea cumplida como tal y se logre la visión.

En la actualidad existen diversos programas que facilitan a las entidades su sistema de reclutamiento, sin embargo no todos cumplen con las expectativas organizacionales o a su vez necesitan ser retocados para que la empresa pueda tener fe que el resultado que buscan va ser obtenido.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de investigación

“Elaboración de procedimientos de reclutamiento y selección de personal en el departamento de talento humano para el desarrollo organizacional de la empresa CV CONSTRUCTORA S.A.”

1.2 Línea de investigación

Administración Estratégica con Enfoque al Talento Humano y Operativo.

1.3 Diagnóstico del problema de investigación

1.3.1. La empresa

CV CONSTRUCTORA S.A. es una compañía ecuatoriana del sector de la construcción que tiene mucho tiempo constituida como empresa con una experiencia única en lo que respecta la ejecución de obras de ingeniería civil. Se tiene en conocimiento que la empresa CV CONSTRUCTORA S.A. en años anteriores ha participado en numerosos proyectos, tanto privados como públicos. De esta forma se puede decir que esta empresa ha basado su filosofía corporativa en aspectos como:

- Realizar construcciones de calidad.
- Cumplir normas técnicas y dentro de los plazos contractuales.

Estas dos filosofías han hecho que CV CONSTRUCTORA S.A. tenga un prestigio tanto a nivel nacional como internacional, puesto que cuenta con un *staff* de grandes profesionales, técnicos y operadores con alto nivel, y cuentan con maquinarias y equipos de su propiedad que se encuentran a la vanguardia con una tecnología de punta.

A su vez, cuenta con la aplicación apropiada de técnicas de construcción adecuadas, de acuerdo a la obra que se vaya a realizar; cumpliendo de esta forma un vínculo de confianza con el cliente. Estas funciones han servido de apoyo para alcanzar el éxito de la empresa. Según datos proporcionados de (CV Constructora, 2015), muestra un total de \$ 75 millones en ventas realizadas de forma global en el año 2014, teniendo un patrimonio de \$ 45 millones de dólares, por ende es una de las empresas que mayor reconocimiento tiene en el país.

El aporte de la empresa CV CONSTRUCTORA S.A. dentro del sector de la construcción es importante, debido a que forma parte de las principales empresas que prestan este servicio a nivel nacional, además de su trabajo directo con las entidades gubernamentales.

La empresa CV CONSTRUCTORA S.A fue constituida en la ciudad de Quito en el año de 1982 por la sociedad de dos hermanos que migraron de España, se propusieron invertir y formar su propia empresa dando inicio a sus actividades con la compra de camiones para dar el servicio de alquiler de vehículos y transporte de carga pesada, luego agregaron otra actividad que es la preparación y comercialización de asfalto de hormigón para carreteras.

Al aumentar su línea de productos se vieron en la necesidad de ampliar su mercado y expandieron sus instalaciones en la ciudad de Guayaquil, formando una diversa cartera de clientes pequeños y fue así que crecieron y empezaron a licitar y obtener proyectos con la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil y así sucesivamente fueron surgiendo hasta que en la actualidad son contratistas de ejecución de obras de Ingeniería Civil que trabajan directamente con el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO).

En vista de la expansión del negocio, se vieron en la necesidad de realizar aperturas a las nuevas instalaciones, acorde a los lugares donde se ejecutarían los proyectos contratados. Actualmente cuenta con oficinas en las siguientes ciudades del país:

- Guayaquil,
- Quito,
- Portoviejo y
- Cuenca

La entidad en la actualidad forma parte del desarrollo sostenible de la construcción, debido a que se ajusta a los nuevos movimientos del urbanismo y la arquitectura clásica con lo que se puede hacer un contraste a la construcción moderna que existe de edificios e inmuebles.

El trabajo constante y la retención oportuna de los clientes han hecho que la empresa CV CONSTRUCTORA S.A. tenga el éxito oportuno y pueda cumplir con la visión de abarcar el mercado nacional que en los últimos tiempos se ha visto que ha estado en crecimiento.

A continuación se hace detalle específico de los productos con los que trabaja la empresa, con la finalidad de conocer el contexto de su situación actual comercial:

Sus productos

La mayor parte de las obras que esta empresa ha desarrollado son en asfalto y hormigón armado. Se ha especializado en la construcción de las siguientes actividades:

- Construcción de carreteras

Gráfico # 1 Construcción de carreteras



Fuente: (Rodríguez, 2010)

- Aeropuertos

Gráfico # 2 Construcción de aeropuertos



Fuente: (Rodríguez, 2010)

- Protección de riveras

Gráfico # 3 Riveras



Fuente: (Rodríguez, 2010)

- Espigones

Gráfico # 4 Construcciones espigones



Fuente: (Rodríguez, 2010)

- Movimientos de tierra

Gráfico # 5 Trabajos en tierra



Fuente: (CV. CONSTRUCTORA S.A., 2015)

Las instalaciones y el equipamiento que esta empresa tiene se catalogan de la siguiente forma:

- 5 Plantas de Asfalto de 110 Ton / hora, con todo el equipo complementario.
- 10 Plantas de Hormigón Hidráulico de 100 Ton / hora con todo el equipo complementario.
- 8 Planta de Trituración.
- 6 Grupos completos de Colocación de Asfalto (*Finisher*, Rodillos, Esparcidores de Asfalto).
- 8 Grupos completos para Colocación de Hormigón Rígido.

Gráfico 6 # Instalaciones y equipamientos



Fuente: (Rodríguez, 2010)

Existen más de 300 equipos de movimiento de tierra que se especializan por ser de última tecnología, mientras que en el equipo de transporte se detallan los camiones que se encuentran dentro de la empresa.

- 160 Camiones Mack de 30 Ton para transporte de materiales.
- 10 Camiones Cisterna de 35 Ton para transporte de Cemento.

- 10 Camiones Cisterna de 10,000 gl para transporte de asfalto.
- 3 Camiones Cisterna de 10,000 gl para transporte de Diesel.
- 37 *Mixers* de 7 m³ c/u para transporte de hormigón.
- 8 Plataformas para transporte de maquinaria y equipos especiales.
- Finalizando con las 11 procesadoras y recuperadoras de asfalto.

Gráfico # 7 Maquinarias



Fuente: (Rodríguez, 2010)

1.3.2. Diagnóstico

La temática de estudio se enfoca en el talento humano, donde se ha podido evidenciar que dentro de la empresa CV CONSTRUCTORA S.A., existe mucha rotación de personal, ya que muchas veces suelen ser las recomendaciones personales las que priman y no las competencias y destrezas que tenga una persona para el desarrollo de sus funciones. Como se ha mencionado, el área de talento humano de una empresa forma parte primordial del avance de la misma, ya que desde esta se manejan a los empleados que constituyen el eje fundamental de las actividades empresariales, puesto que son ellos los que día a día demuestran sus habilidades para la ejecución de sus funciones laborales.

Así como el área de talento humano es importante en una entidad, resulta esencial que los procesos que en esta se realicen sean los óptimos y adecuados para garantizar que existe la coordinación total en cuanto al requerimiento del personal. A pesar de conocer esto, en la empresa CV CONSTRUCTORA S.A., no se han desarrollado las actividades adecuadas en el momento de hacer el requerimiento de personal, lo que incansablemente ha logrado un flujo de personal y decremanta la posibilidad de trabajar bajo una estabilidad organizacional.

El proceso de reclutamiento y selección de personal que se ha manejado dentro de CV CONSTRUCTORA S.A. no ha sido el correcto, puesto que no ha garantizado que se lo

haga bajo el análisis, descripción y valoración de cada uno de los cargos en donde prime conseguir a la persona que se ajuste al perfil requerido y al nivel de conocimiento óptimo para el desempeño de las funciones designadas. Las recomendaciones personales y laborales no justifican que una persona sea la indicada para cubrir un determinado cargo, ya que hay que establecer que las funciones o los procesos de una entidad a otra suelen ser similares y no iguales a pesar de ser de la misma naturaleza de negocio.

Cuando una empresa necesita de un trabajador o empleado es importante que se analice el cargo vacante y el perfil que se va a requerir antes de hacer la publicación respectiva de la oferta laboral. Son varios pasos que se deben de seguir para hacer un reclutamiento efectivo, lo que no se ha podido evidenciar dentro de la empresa en estudio por la falta de una regulación y control sobre la selección de personas ya que por acortar el tiempo de la vacante no se busca la efectividad en contratar una persona que cumpla con los requisitos pertinentes.

Mercado de la construcción

Al estar la empresa CV CONSTRUCTORA S.A. relacionada con la construcción, se hace un análisis de este mercado que en la actualidad está en auge, porque cada día aumentan las mejoras en las urbes principales del país y en sectores donde CV CONSTRUCTORA S.A. trabaja, lo que permite visualizar oportunidades de mercado importantes.

(Revista Ekos, 2015) En lo que se refiere al negocio de inmobiliario en el Ecuador se denota que tanto en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca existe un crecimiento proporcional de viviendas que se ofertan a las personas, mayormente son terrenos aledaños a sectores con una excelente plusvalía que están siendo explotados como tal, aprovechando la necesidad de los ciudadanos en conseguir un inmueble ajustado a sus características económicas y de diseño. El sector de la construcción como industria es de seis a nueve por ciento del producto interno bruto de los países desarrollados. La construcción comienza con la planificación, el diseño, financiación y continúa hasta que el proyecto está construido y listo para su uso.

A continuación, se muestran los datos estadísticos obtenidos (Banco Central del Ecuador, 2015), referente al volumen entregado en créditos hipotecarios:

Tabla # 1 Volumen de créditos hipotecarios



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

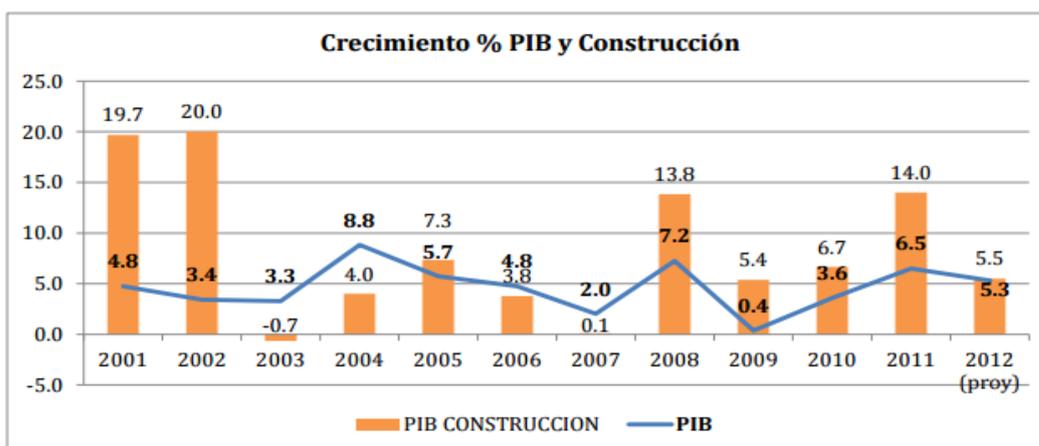
Dentro de la tabla se evidencia que el BIESS (Banco Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) es la entidad que tanto en el año 2013 y 2014 ha brindado los créditos en mayor volumen, es decir que ha dado más oportunidades a los afiliados en la adquisición de un inmueble, gracias a las facilidades de financiamiento sea en construcción, remodelación y adquisición de terrenos.

La construcción, lejos de ser una sola actividad a gran escala es una hazaña de la multitarea humana. Normalmente, el trabajo es dirigido por un jefe de proyecto, y supervisado por un gerente de construcción, ingeniero de diseño, ingeniero de la construcción o el arquitecto del proyecto.

Los involucrados en el diseño y ejecución de la infraestructura en cuestión debe tener en cuenta los requisitos de zonificación, el impacto ambiental de la tarea, la exitosa programación, presupuesto, seguridad en el sitio de la construcción, la disponibilidad y el transporte de materiales de construcción, logística, molestias al público causado por retrasos en la construcción y licitación, etc.

Además del desarrollo de viviendas en el país o en sus ciudades principales se puede valorar también el trabajo que actualmente hace el Gobierno Nacional con la construcción de caminos y carreteras, los cuales han fomentado al buen acceso vehicular cuando se visitan las diferentes provincias. Como parte de este sustento de lo antes mencionado en el ranking a nivel nacional existen 33 empresas de construcción y 12 de actividades mobiliarias, las cuales desde el año 2010 han mostrado incremento en sus ingresos respectivamente. (Revista Ekos, 2015).

Gráfico # 8 Participación en el PIB del Sector de la construcción



Fuente: (Alemán, Armijos, & Ordeñana, 2012)

El trabajo que realiza la empresa CV CONSTRUCTORA S.A., tiene un gran impacto económico y social, debido a que al laborar con organismos estatales en la construcción de edificaciones o vías contribuye a que el panorama en general del Estado se visualice mejor y exista un aporte a la mejora de la plusvalía de las ciudades.

El mercado de la construcción es muy amplio y diverso, lo que ha permitido que CV CONSTRUCTORA S.A. pueda tener oportunidades de crecimiento y diferenciación ante la competencia existente, ya que hay que reconocer que al igual que existe una demanda por satisfacer, la oferta es grande y muchas entidades trabajan bajo la misma naturaleza de negocio de CV CONSTRUCTORA S.A.

1.4 Planteamiento del problema

El problema radica en que dentro de la empresa CV CONSTRUCTORA S.A. no existe un proceso de selección y reclutamiento de personal oportuno que permita a la entidad tener una contratación efectiva de empleados ajustados a los perfiles expuestos en cada cargo.

El capital humano es uno de los elementos fundamentales para lograr el rendimiento esperado en las empresas, dado que serán quienes mediante el desempeño eficiente de sus funciones de manera individual y en equipo, contribuirán a la consecución de los objetivos organizacionales. Es por esto que existe la necesidad de que en las empresas se gestione de manera adecuada los procesos del área de Talento Humano (Recursos Humanos), ya que

será la encargada de reclutar y seleccionar al personal que se requiera en los diferentes departamentos que la conforman.

Partiendo de este enfoque, se evidencia que la empresa CV CONSTRUCTORA S.A., a pesar de tener una larga trayectoria en el sector de la construcción en el Ecuador, a nivel interno ha presentado inconvenientes en el área de RRHH, relacionados en el reclutamiento de personas. En este caso, es preciso mencionar que en base a una pre investigación, se ha podido observar una deficiencia en el reclutamiento y contratación del personal, según evaluaciones de desempeño; puesto que a pesar de tener herramientas y tecnologías adecuadas, la empresa cuenta con empleados que no cumplen con los indicadores de productividad, hay deficiencias en las metas mensuales establecidas, por las evaluaciones de obra es notable la falta de conocimiento de ciertos jefes de obra, etc etc. Es evidente que el departamento de RR.HH. no cuenta con una planificación estratégica.

A consecuencia de este menester, consta el impacto dentro de la parte financiera de la empresa, detalle que se muestra a continuación con información proporcionada por (CV Constructora, 2015) en los resultados del informe financiero de los últimos tres años:

Tabla # 2 Multas

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	Unidad
VENTAS	83	74	82	Millones
COSTOS	-72	-57	-65	Millones
GASTOS ADM.	-3,5	-2,7	-3,5	Millones
UTILIDAD-BRUTA	8	14	14	Millones
Costos	-87%	-77%	-79%	
GASTOS ADM.	-4%	-4%	-4%	
UTILIDAD-BRUTA	9%	19%	16%	
VENTAS	100%	100%	100%	

Fuente: (CV Constructora, 2015)

La tabla anterior refleja, un breve detalle de los ingresos y egresos de la empresa CV CONSTRUCTORA S.A. desde el año 2012 al 2014, donde se refleja el rubro de costos que incluye un gasto innecesario a consecuencia de las multas, cuyo promedio es de casi de 2,5 millones por año, las mismas que son generadas por:

- No existencia de señalética en las vías en proceso de construcción y mantenimiento.
- El uso incorrecto de las normas de seguridad industrial en los trabajadores.
- Deficiencia en el proceso de elaboración del producto, debido a que no se cuenta con un personal técnico encargado de la supervisión de la elaboración del hormigón y la mezcla asfáltica, para evitar el deterioro a corto plazo de las vías.

1.4.1. Formulación del problema

¿De qué manera incide la elaboración de procedimientos de reclutamiento y selección en el desarrollo organizacional de la empresa CV CONSTRUCTORA S.A.?

1.4.2. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el proceso actual de reclutamiento y selección de personal en la que utiliza la empresa CV CONSTRUCTORA S.A.?
- ¿Cuáles son las falencias relacionadas a la carencia de los procesos de reclutamiento y selección de personal debidamente definidos?
- ¿Qué técnicas se requieren para ejecutar adecuadamente los procesos de reclutamiento y selección de personal?
- ¿En qué incide la creación de procedimientos para los procesos de reclutamiento y selección en la empresa?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- Analizar el proceso actual de reclutamiento y selección de personal del departamento de talento humano en el desarrollo organizacional de la empresa CV CONSTRUCTORA S.A. periodo 2015.

1.5.2. Objetivos específicos

- Conocer la forma en que se desarrollan los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa CV CONSTRUCTORA S.A.
- Identificar las falencias relacionadas a la carencia de los procesos de reclutamiento y selección de personal debidamente definido.

- Determinar las técnicas que se requieren para ejecutar adecuadamente los procesos de reclutamiento y selección de personal.

1.6.- Justificación de la investigación

- ✓ La importancia de desarrollar el presente trabajo radica en la necesidad que existe de que la empresa desarrolle un adecuado proceso de reclutamiento y de selección del personal. Dado que de ello dependerá el futuro del desempeño que se obtenga de los empleados en la empresa. Desde esta perspectiva, resulta fundamental que los responsables del departamento de RRHH, establezcan las medidas necesarias para incorporar al talento humano adecuado, que cumpla con ciertos requerimientos dependiendo de las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ El aporte práctico del trabajo está en la ayuda que van a tener los ejecutivos de talento humano en seguir de manera estructurada y precisa el proceso de selección de personal, evitando que se opte por conseguir personas que no van a dar el rendimiento adecuado dentro de la institución. El contexto del trabajo está en el talento humano y es así que se valida que el desarrollo de procedimientos para el reclutamiento de personal servirá de paradigma y modelo para que en la entidad exista una coordinación dentro de este proceso.
- ✓ Existe justificación teórica debido al soporte bibliográfico que se ejerce dentro de las fundamentaciones a demostrar como sustento, temas que están inmersos con el eje central de investigación como es la fase de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ La empresa necesita procesos de reclutamiento para mejorar la eficiencia y competitividad en el *staff* laboral, haciendo la contratación oportuna de personas que se ajusten al perfil requerido para cada cargo. Cuando una persona pasa por un proceso de selección, necesariamente en ella se evalúan las aptitudes que posee para posteriormente asignarles tareas acorde a sus destrezas.
- ✓ Con la propuesta de reclutamiento habrá mayor productividad de la empresa y menos multas o sanciones que afectan la rentabilidad del negocio, puesto que se evitarán errores en el desarrollo de actividades y la insatisfacción de los clientes. Cuando en la empresa se toca el aspecto monetario, es justificativo suficiente para empezar con el planteamiento de estrategias que ayuden a contrarrestar los impactos financieros.

- ✓ El tener establecido un proceso de selección y reclutamiento, permitirá tener empleados mejor motivados, ya que cumplirán eficazmente su rol en su puesto de trabajo, además que se valorarán las habilidades y destrezas por las cuales han sido contratados. Contar con un proceso de contratación efectivo ayudará a tener al talento humano en el lugar indicado, lo que reflejará un ambiente óptimo de trabajo en el que las personas se sentirán a gusto cumpliendo con sus funciones.
- ✓ El presente trabajo es para presentar la sustentación de grado para obtención del título de ingeniería comercial, especializando el enfoque en el talento humano, aspecto principal para lograr el éxito empresarial, ya que son los empleados los que con sus actividades oportunas brindan el progreso de una entidad.

1.7. Intencionalidad de la investigación

1.7.1. Delimitación o alcance de la investigación

Empresa: CV CONSTRUCTORA S.A.

Campo: Recursos Humanos.

Área: Gestión de talento humano.

Aspecto: Procesos de reclutamiento y selección del personal.

Tema: “ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CV CONSTRUCTORA S.A.”.

Problema: La empresa CV CONSTRUCTORA S.A. no cuenta con procesos definidos para el reclutamiento y selección del personal, lo cual genera falencias en el desempeño del talento humano que forma parte de la empresa, una de las áreas más vulnerables que presenta mayor rotación de empleados es en el área de operaciones.

Delimitación espacial: Guayaquil (Km. 12.5 Vía a la Costa).

Delimitación temporal: Año 2015.

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Ciudad: Guayaquil

1.7.2. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones a las que el proceso de investigación se pudo enfrentar, son las siguientes:

Espacio: No tener acceso a la información ni total ni parcial de la empresa, puesto que en muchos casos las entidades por algún cierto grado de desconfianza a la información que se presentará en el trabajo no brindan los datos correspondientes al eje de investigación.

Tiempo: No se cumplan con los horarios establecidos, ya que por factores internos y externos, el cumplimiento de las horas autónomas y presenciales se pueden complicar, lo que limitaría al avance del trabajo.

Recursos monetarios: No se cuente con suficiente dinero para cubrir los gastos que incurren en la investigación, puesto que en muchas ocasiones existe la necesidad de hacer la inversión en recursos materiales que permitirán a las autoras validar y soportar la recolección de la información.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Estado del arte

Respecto a las investigaciones realizadas sobre el reclutamiento y selección de personal se ha evidenciado que esto en la industria de la construcción no se ha tomado como referencia. Sin embargo, en otros sectores como el: textil, seguros, turismo y seguridad sí se han realizado análisis y proyectos sobre la problemática que se ha presentado al momento de realizar procesos de reclutamiento dentro de estas organizaciones, lo cual ha conllevado a retrasos en el desarrollo organizacional, afectando su crecimiento económico y prestigio.

Investigación # 1

Banchón (2010), en su proyecto denominado **“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO APLICADO EN LA UNIDAD EJECUTORA DEL INOCAR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**, identificó la problemática sobre la no existencia de parámetros claros respecto a procedimientos de contratación y capacitación de la fuerza de trabajo, por lo cual propone un modelo de gestión, puesto que considera que el departamento de Talento Humano existe para ayudar a cumplir los objetivos empresariales.

Pertinencia teórica relacionada con la investigación

Este proyecto se relaciona con la presente investigación, puesto que dentro del estudio “Elaboración de un plan de gestión de talento humano aplicado en la unidad ejecutora del INOCAR en la ciudad de Guayaquil” se ha identificado la falta de parámetros y procedimientos por lo que la autora propone la elaboración de un plan de gestión de talento humano para así minimizar el impacto en las nuevas contrataciones que se realicen, al implementar la propuesta que la autora planteó se mejorarían los procesos de contratación de personal, haciendo más rentable a la empresa y evitando el gasto de recursos innecesariamente, problemática que también se encuentra considerada en el presente proyecto de investigación.

Investigación # 2

Los autores Hanze y Paladines (2010), en su proyecto titulado **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN PERFILES POR COMPETENCIAS, QUE FACILITE LA CONTRATACIÓN DEL ELEMENTO HUMANO MÁS IDÓNEO, PARA LABORAR EN EMPRESAS TURÍSTICAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS”**, el cual estuvo orientado a estudiar el proceso de selección del personal en el sector turístico, que se ha desarrollado considerablemente en los últimos años, y por lo tanto requiere que la selección de personal se realice pensando en capacidades que posee el empleado, de modo que su desenvolvimiento en servicio al cliente le permita mantener la calidad del servicio en el sector. Por lo tanto, la propuesta de los autores se basó en establecer un programa que permita seleccionar al personal procediendo a la par a los objetivos del sector.

Pertinencia teórica relacionada con la investigación

El proyecto elaborado por los autores Hanze y Paladines sirve como base en la presente investigación puesto que dentro de este se encuentran los perfiles basados en competencias, el cual es el primer paso para poder realizar un buen reclutamiento y por ende la elección del personal más idóneo. Puesto que para poder seleccionar el personal para determinada área de una empresa, se debe primero definir qué tipo de empleado es el que se necesita es decir el perfil de la persona indicada para cumplir con la labor encomendada, esto basándose en las habilidades y competencias que debe cumplir como requisito indispensable.

Investigación # 3

Por otro lado encontramos el trabajo de Campos & Farfán (2013), el cual tiene como título **“DISEÑO DE UN SISTEMA BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA CRIME STOP CÍA. LTDA. PERÍODO 2013”**. Los autores de este proyecto reflejan en él, la importancia sobre el manejo adecuado de procedimientos de selección y contratación de personal para el correcto funcionamiento de la empresa y el conseguir una posición en el mercado por lo que dicen que es necesariamente estratégico contratar los perfiles más idóneos para que laboren en

determinados departamentos. Su proyecto se basa en la creación de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, contratación y capacitación del personal.

Pertinencia teórica relacionada con la investigación

Dentro del proyecto “diseño de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para la empresa CRIME STOP cía. Ltda. Período 2013” se puede observar que la falta de un proceso de reclutamiento y selección ha hecho que la empresa no logre posicionarse en el mercado, puesto que la mala elección de personal retrasa los procesos en general de una organización, generando baja productividad y pérdidas de tiempo y dinero. Este estudio servirá como referencia en la elaboración de los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa CV CONSTRUCTORA puesto que dentro de esta suceden los mismos problemas al no contar con procedimientos adecuados respecto a la contratación de personal no idóneo ha causado que se baje la productividad.

Investigación # 4

Analícese el trabajo de Aguayo (2012), con el tema “**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN MABETEX DISTRIBUIDORA TEXTIL DE LA CIUDAD DE AMBATO**”. En este trabajo el autor se manifiesta sobre la preocupante situación acerca de la mala gestión de los encargados del departamento de talento humano, la cual hace que se disminuya el desempeño laboral en una empresa. Las premisas que tenga una empresa serán el factor clave que asegura el éxito o fracaso de la organización.

Pertinencia teórica relacionada con la investigación

Citando a Aguayo (2012) respecto a lo que demostró en su estudio, la información de esta investigación contribuye al tema actual como referencia, puesto que se puede observar la situación de la distribuidora MABETEX y cómo el autor identificó las falencias que se venían dando dentro de esta empresa así como la incidencia que tenía dentro de la misma al no dejarla crecer en el mercado. Esta investigación es de suma importancia puesto que refleja que la empresa CV CONSTRUCTORA S.A, a pesar de tener años en el mercado ecuatoriano tienen inconvenientes de desempeño laboral, debido a baja productiva la cual provoca gastos innecesarios, por falta de capacidades que el cargo a desempeñar exige.

Investigación # 5

Para Clavijo (2010) en su tema “**DISEÑO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL BROKER ALFASEGUROS**”, identificó la falta de procesos en la empresa Alfaseguros donde se elegían a los empleados por recomendación y no por sus habilidades y competencias; por lo que propuso un diseño de la Unidad de Talento Humano para que los procedimientos queden establecidos y puedan ser llevados a cabo bajo una secuencia de pasos que aseguren escoger los empleados adecuados para las diversas áreas de la empresa.

Pertinencia teórica relacionada con la investigación

Dentro del presente estudio de investigación se puede evidenciar que al ser la empresa CV CONSTRUCTORA S.A. una empresa familiar los empleados son elegidos casi sin ningún tipo de procedimiento que certifique están aptos para poder ocupar los cargos para los cuales son asignados, el autor Clavijo hace referencia de este tipo de problemática en su proyecto “Diseño de la unidad de gestión del talento humano para el *broker* Alfaseguros”, por esta razón se lo consideró de vital importancia como base para la presente investigación.

2.1.2. Antecedentes de la empresa

Según los datos obtenidos en la empresa CV CONSTRUCTORA S.A. (2015), se ha podido reconocer que no cuenta con un diseño donde se especifiquen los procedimientos a ejecutarse al momento de reclutar personal, lo que ha desencadenado en una serie de falencias puesto que las personas que son contratadas no cuentan con las habilidades adecuadas para poder ejecutar los cargos que ostentan.

Es de conocimiento que la mayoría de personas contratadas es por recomendación y no porque cumplen los perfiles para desempeñar determinado cargo, por esta razón los procesos en las diversas áreas que tiene la compañía se retrasan o son mal ejecutados disminuyendo considerablemente la rentabilidad de la empresa, puesto que incurre en gastos que podrían ser evitados si se contara con el personal idóneo.

Otro factor que se ha venido observando en la empresa es la rotación de personal con mucha continuidad, lo cual no es rentable ni recomendable, puesto que al rotar el personal

continuamente se producen pérdidas para la empresa, esto respecto a capacitación de personal y retrasos en los periodos de adaptación del personal nuevo.

Al ser la empresa CV CONSTRUCTORA S.A. una empresa con amplia trayectoria y reconocida en el mercado, es necesario que ya cuente con un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado que le permita seguir creciendo en el mercado de la construcción. Un buen sistema de reclutamiento y selección de personal le permitirá a la empresa ahorrar recursos, optimizar recursos, mejorar las ganancias, tener mayor rentabilidad y ser más competitivo en la industria de la construcción.

Lo que ha venido ocurriendo hasta el momento en la empresa debe analizarse e implementar nuevos procedimientos para que la empresa cuente con estos como una estrategia que le ayude a ser competitivo en el mercado y que sea garantía de calidad en la misma.

2.2. Fundamentación Teórica

2.2.1 Teoría # 1: Los procesos

Roldan (2010, p. 17) “Un proceso es una secuencia de pasos, tareas o actividades que conducen a un cierto producto, el cual es el objetivo de dicho proceso”.

Los procesos son una secuencia de pasos a seguir para poder obtener un resultado, considerados como mecanismos elaborados por hombres para incrementar la productividad o para implantar un orden. Los procesos son empleados en varios contextos desde aspectos jurídicos, empresariales e informáticos.

En el aspecto empresarial, un proceso es una serie de acciones que se realizan esperando que mejore la eficiencia de determinada empresa; esto es cuando las organizaciones buscan mejorar la rentabilidad, luego de un análisis se diseñan procesos para que el problema desaparezca y mejore la situación de la empresa en cuestión.

Pertinencia teórica y su relación con la investigación

Al tratarse la investigación acerca del desarrollo de procedimientos para el reclutamiento y selección de personal es necesario que en la base teórica se haga referencia a los procesos, puesto que en esta se definen la secuencia de pasos a seguir para poder

obtener un resultado, en el caso de la empresa CV CONSTRUCTORA S.A. para poder obtener una mejoría en la productividad.

2.2.2 Teoría # 2: Procesos en RRHH

Según lo menciona Granjo (2010, p. 23):

El análisis de procesos y procedimientos de Recursos Humanos implantados deberá definir:

Primero: número de procesos de organización, gestión y desarrollo de recursos humanos, estandarizados, que ha implantado la Dirección de Recursos Humanos en la empresa.

Segundo: rigor en la definición del proceso. Fases del proceso, operaciones a realizar en cada fase y procedimientos para realizar esas operaciones.

Entre los procesos de Recursos Humanos encontramos:

1. Procesos para integrar personas: Este proceso se refiere al reclutamiento y selección de personal.
2. Procesos para organizar personas: En este tipo de proceso se realiza un diseño organizacional de las actividades que realizarán los empleados de acuerdo a los puestos de trabajo que desempeñan.
3. Procesos para recompensar a las personas: Aquí se trata de procesos de incentivo para los empleados a través de remuneraciones o recompensas.
4. Procesos para desarrollar personas: Este tipo de procesos son los que sirven para capacitar al personal e incrementar su nivel profesional el cual servirá como competencia de la empresa.
5. Procesos para retener personas: Son procesos para evitar el cambio constante de personal puesto que procura un clima laboral agradable y las condiciones ambientales óptimas para el trabajador.
6. Procesos para auditar personas: Son procesos para auditar a las personas es decir llevar un control de sus actividades realizadas en la empresa y el resultado que tiene en esta.

Pertinencia teórica relacionada con la investigación

Para poder llevar a cabo la investigación es necesario conocer cuáles son los procesos que realiza el departamento de recursos humanos, entre los cuales se encuentran

los procesos para integrar personas que se basa en el reclutamiento y selección de personal idóneo para desempeñar determinadas funciones basado en un perfil específico de competencias, este proceso es sobre el cual recae las falencias encontradas en la empresa CV CONSTRUCTORA S.A.

2.2.3 Teoría # 3: Flujogramas de procesos

Fernández (2010, p. 105) “La finalidad de estos flujogramas es contribuir a que con un golpe de vista se comprenda en el proceso observando que función es proveedor o cliente de otra”. Un diagrama de flujo es una imagen visual donde se encuentra una secuencia de pasos para ejecutar determinadas acciones. El flujograma presenta gráficamente situaciones, movimientos y relaciones con simbología.

Por esta razón se puede decir que el flujograma hace mucho más fácil la interpretación de los procesos, por ello, por lo general, son elaborados para identificar oportunidades y mejorar las situaciones de las empresas, puesto que refleja de manera más clara la información de los procesos que se manejan en una empresa.

Una de las características de los flujogramas es la representación mediante símbolos de las etapas de procesos y secuencia de acciones. Entre los símbolos que se usan con mayor frecuencia se destacan los siguientes:

- **Elipse:** Identifica el comienzo y el final de un proceso.



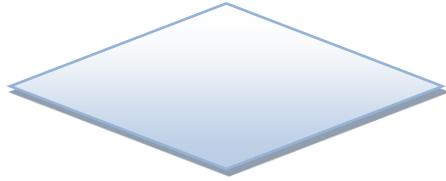
- **Rectángulo:** Representa cada etapa del proceso.



- **Cuadrado recortado:** Representa los documentos que pertenecen a cada operación.



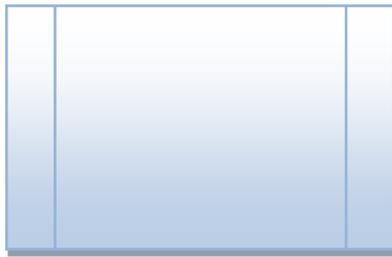
- **Rombo:** Este representa decisión. En esta etapa del proceso se debe tomar una decisión. De aquí salen dos flechas durante el proceso que muestra la respuesta real.



- **Conectores:** Sirven de conexión durante el proceso cuando se requiere regresar o ir de una secuencia a otra.



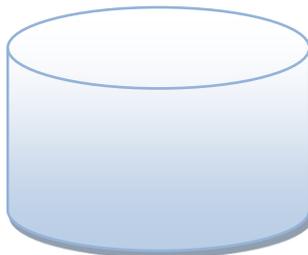
- **Proceso predefinido:** Esta forma se utiliza cuando un proceso está definido y establecido permanentemente.



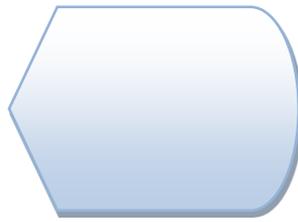
- **Entrada manual:** Entrada de datos de forma manual.



- **Cinta magnética:** Datos almacenados digitalmente.



- **Pantalla:** Sirve para visualizar pantallas durante un proceso.



- **Flechas:** Muestran la dirección y el sentido del flujo del proceso conectando los símbolos.



Existe una amplia diversidad de flujogramas, de acuerdo a la forma y el propósito que sea requerido el proceso.

- De acuerdo a la forma: Horizontal, panorámico, vertical.
- De acuerdo al propósito: Analítico, combinado, de método, de labor y de forma.

Pertinencia teórica relacionada con la investigación

La teoría de los diagramas de flujo o también llamados flujogramas, es relevante para la investigación, puesto que la secuencia de datos que de la cual se trata en los procesos se encuentra representada mediante diagramas de flujo; esto para un mayor entendimiento y guía de todos quienes conforman los eslabones de la cadena de valor de la empresa.

2.2.4 Teoría # 4: Departamento de Recursos Humanos

Para (Vela, 2010, pág. 25) La misión del departamento de Recursos Humanos debe ser la de: “Contribuir al logro de una organización eficaz, adaptando la estructura a la estrategia y consiguiendo que los empleados sean competentes y estén implicados en un objetivo común”.

Referenciando lo mencionado por Vela (2010), la gestión del Departamento de Recursos Humanos es un campo diverso de trabajo con diferentes empleos que se manejan en este departamento. Ya sea en la contratación, la formación del personal o de nómina, las responsabilidades de un Departamento de Recursos Humanos son múltiples. A

continuación se presentan los cargos que componen un típico Departamento de Recursos Humanos:

Gráfico # 9: Sub-tareas dentro del Departamento de Recursos Humanos



Elaborado por: Las autoras

- **Reclutador**

Para la búsqueda del personal adecuado, hay expertos que se encargan de encontrar al talento ajustado al perfil que requiere la empresa, esto no es una tarea fácil; sin embargo, las empresas deben considerar que en cierto tiempo deben de gestionar esta actividad para encontrar el recurso humano adecuado para el desarrollo de las tareas organizacionales.

- **Desarrollo Personal**

A pesar de existir una fuerte inversión en el reclutamiento de personal, las empresas también se encargan de hacer que el personal que ingrese pueda tener la preparación adecuada, además de mostrarle los fines de la organización y darle a conocer la importancia de su permanencia en la empresa.

- **El Secretario de Trabajo**

Encargado de la parte jurídica del reclutamiento del personal, debido a que es quien gestiona todo lo referente a los contratos, en donde se prevé el cumplimiento de los derechos laborales.

- **El contador de planilla**

Encargado de la contabilidad de nómina; tiene conocimiento del sistema de seguridad social en la legislación fiscal y socio en todos los aspectos de la nómina.

Pertinencia teórica relacionada con la investigación

El departamento de recursos humanos es el encargado de lograr que todos los empleados apunten a un mismo objetivo para poder obtener los resultados que la empresa se haya planteado. Respecto a la investigación es necesario conocer la forma en la que opera este departamento para poder determinar qué procedimientos son los que debe acatar, puesto que se manejan diferentes procesos en este departamento. En la teoría # 4 se pueden observar las tareas que tiene que realizar el Departamento de Recursos Humanos, las mismas que deben estar contempladas al momento de la elaboración de procedimientos, puesto que estos recaen de forma directa en el desarrollo organizacional.

2.2.5 Teoría # 5: Desarrollo organizacional

Para Achilles (2010, p. 27): “Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

En el desarrollo organizacional se busca el buen funcionamiento y desarrollo de las organizaciones humanas, por lo que se lo considera como el esfuerzo en conjunto de todos los miembros para hacer funcionar una organización, generando un estilo, estimulando el capital humano, fortaleciendo los procesos para lograr una institucionalidad.

El DO se define como una herramienta a través de la cual se realiza un análisis interno de la organización y del entorno que permite obtener información para establecer estrategias que permitan un cambio respecto a las exigencias del medio y el cumplimiento de objetivos empresariales. Esto depende de los elementos de talento humano con los que cuenta una organización para que la muestre como competitiva en el mundo actual, por lo que el DO se convierte en una necesidad de toda organización pública o privada.

Según Reza (2011) “El aprendizaje organizacional, se convierte en una constante que no podemos olvidar, ni eludir. Es un compromiso de todos estar y actuar proactivamente en este complejo campo de la gestión humana”.

Para poder hacer uso de esta estrategia, se debe enfatizar en el proceso de aprendizaje, el cual se basa en el conocimiento y destrezas adquirido por los miembros de una organización además de las habilidades que producen cambios en el comportamiento de estos, lo cual es importante recalcar ya que estos aspectos influyen de forma directa en el rendimiento de quienes constituyen la organización.

El desarrollo organizacional trata del análisis completo de la empresa el comprende sus departamentos, procesos, productos y servicios así como infraestructura y recursos tanto personales como financieros, que se presenten actualmente y en el futuro. El trabajo del desarrollo organizacional es un trabajo constante que se realiza a diario puesto que se analiza cada departamento para asegurar que se cumplan las necesidades operativas de la empresa. Además analiza todos los aspectos que puedan impactar a las distintas partes de la empresa, las necesidades de recursos, cambios y desarrollos potenciales. Se presentan las siguientes variables que se utilizan dentro de la organización, por lo cual se escogerán las más importantes.

Gráfico # 10 Desarrollo organizacional



Fuente: Reza (2011)

Para el proyecto de estudio se utilizarán las siguientes:

Variables

- **Productividad.-** Al contratar a alguien que tenga la experiencia adecuada en el área que se está solicitando, se puede tener la productividad esperada sin necesidad de brindar un largo tiempo de capacitación; a lo que existe la diferencia si se contratara a alguien que no tenga estos conocimientos y se deberá invertir en tiempo y recursos para preparar a la persona, esperando que realice las actividades establecidas.
- **Eficiencia, manejo de recursos y costos.-** Al tener conocimiento en el área, el nuevo colaborador procede a utilizar de una mejor forma los recursos es decir en menor cantidad; sean esos económicos o en la utilización de capacitación por parte del personal experto en el área.

Se determinaron estas cuatro variables puesto que al no existir parámetros en el reclutamiento y selección de personal son las que se encuentran más afectadas respecto a desarrollo organizacional. Un ejemplo claro de esto es cuando se trabaja con el 50% al comienzo del proyecto y el otro 50% en contraentrega. Hay que enfatizar que al retrasarse la entrega de un proyecto, se demora el flujo de dinero y esto ocurre cuando no se cuenta con el personal adecuado y por ende existen demoras, errores etc.

Pertinencia teórica relacionada con la investigación

El desarrollo organizacional es amplio y extenso dependiendo a qué enfoque se lo referencie con respecto a la elaboración de procedimientos de reclutamiento y selección de personal, pero para el desarrollo de este estudio se quiere afectar las siguientes variables: productividad, eficiencia, manejo de recursos y costos, los cuales se traducen en la satisfacción del cliente. Puesto que en la empresa CV CONSTRUCTORA S.A. se ha visto afectada su productividad a causa del bajo desempeño laboral al no contar con parámetros establecidos frente al reclutamiento y selección de personal, por lo que se desperdician recursos; se incurre en costes innecesarios causando que no sea competitiva en el mercado de la construcción. Evidenciándose que se necesita constantemente contratar nuevo personal, ya sea porque el antiguo no cumplió con los conocimientos requeridos o porque realizó una acción laboral errónea y debe ser separado de la compañía.

2.2.6 Teoría # 6: Talento humano

Para la (Universidad de Antioquia, 2010): “El reconocimiento de que toda organización es ante todo una realidad humana y que tal cumplimiento de los objetivos depende en gran medida de su personal, ha llevado a una revalorización de ese activo único”.

Fundamentalmente, el talento humano constituye uno de los elementos que debe poseer una empresa, ya que se trata de quienes trabajan en las diferentes áreas de la empresa, desempeñando actividades implantadas en base a sus capacidades. Por esta razón, se puede acotar que el talento humano incide de manera directa en los niveles de competitividad de la empresa lo cual ha generado que las empresas consideren importantes los gastos en capacitación continua del personal y motivación a través de incentivos que los estimulen a cumplir de forma eficaz con las funciones que se les ha encomendado.

Se realizan programas motivacionales los mismos que se encuentran orientados hacia el desarrollo del talento humano. Estos programas, comúnmente, se realizan de forma individual y en grupo con el propósito de mantener los niveles competitivos en el personal, lo cual repercutirá de forma directa y positiva en las organizaciones.

Pertinencia teórica relacionada con la investigación

Esta teoría aportará al proyecto debido a que en la actualidad se ha cambiado la perspectiva de cómo se ve al recurso humano dentro de las empresas. Antes solo se buscaba la explotación del recurso humano como si fuera otro activo fijo en la empresa; en la actualidad el conocimiento del personal es valorado y considerado como talento humano. En esta nueva etapa intervienen las habilidades y competencias de las personas para poder desempeñar cargos específicos.

2.2.7 Teoría # 7 Gestión de talento humano

Para Yagüez (2010, pág. 73): “La gestión de talento humano consiste en todo un conjunto de procedimientos dirigidos a reclutar personal calificado para perfeccionarlo y conservarlo. Con objeto de poder acoger esta tarea es necesaria una adecuada planificación, reclutamiento y selección”.

La gestión del talento se refiere a las habilidades de atraer a trabajadores altamente calificados, para desarrollar y retener a los actuales y para cumplir con los objetivos del negocio.

Según lo indican Atehortua, et al. (2010, pág. 156):

Desde una perspectiva estrictamente técnica, el objetivo del proceso es garantizar la competencia de los empleados de la organización. Sin embargo, en un contexto más amplio, la gestión del talento humano debe también servir al objetivo de contribuir al desarrollo integral de los empleados, tanto en el ámbito profesional (técnico-cognitivo) como en el personal (social-afectivo).

El objetivo final de la implementación de un enfoque de gestión del talento humano es tener los mejores recursos cuando la organización lo requiera. No obstante, el éxito también se puede medir en términos más generales: en primer lugar, los medios deben crear y mantener un alto nivel de movilización entre los empleados específicos. Entonces, la inversión financiera en tecnología y tiempo podrá ser recuperada. Por último, los diferentes programas implementados deben promover la continuidad de la identificación, el desarrollo y el uso de altos potenciales del talento humano de la empresa.

Pese a que los objetivos de la gestión de talento humano son varios, existen diferentes aspectos que por lo general persiguen las empresas al desarrollar las actividades de gestión. En primera instancia estas actividades contribuyen en la consecución de objetivos y el cumplimiento de la misión empresarial. En este contexto, el énfasis de administrar eficientemente al personal de la empresa se basa en alcanzar la eficacia en el desempeño de sus funciones y consecuentemente, de esta manera, estos puedan contribuir de manera individual y conjunta al logro de objetivos.

Otro de los objetivos relevantes relacionados con la gestión de talento humano se relaciona con la competitividad de la empresa, es decir, uno de los propósitos de la gestión es conseguir un mejor rendimiento y productividad de los empleados; no solo para satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con las expectativas de los diferentes grupos de interés para la empresa, sino también para aumentar las ganancias en general.

Así mismo, la gestión de talento humano está orientada a proporcionar a los diferentes departamentos y a la empresa en general empleados capacitados y motivados. En este caso, las actividades de gestión involucran el desarrollo de programas de capacitación y la determinación de programas de reconocimiento para aquellos empleados que generan buenos resultados en el desempeño de sus labores.

Según Castro, et al. (2010, pág. 139):

En este contexto de interacción de las personas es donde se requiere desarrollar la gestión del talento humano, definida como el conjunto de acciones que van encaminadas a establecer los parámetros de las relaciones en las organizaciones, los cuales afectan directa e indirectamente los procesos productivos.

Al centrarse en aquellos factores relacionados con el compromiso impacto y satisfacción del talento humano, la organización tiene más probabilidades de mantener una fuerza de trabajo fuerte y motivado, que está dispuesta a gastar un esfuerzo extra para contribuir a alcanzar los objetivos de negocio y proporcionar un retorno de la inversión de gestión del talento de talento humano.

Los gerentes también deben reunirse con los empleados durante todo el año para discutir el progreso hacia las metas y proporcionar entrenamiento constructivo. Con la construcción de este tipo de información y el fortalecimiento de relaciones en el proceso de gestión del talento, la organización estará en mejor posición para conducir a los altos niveles de compromiso de los empleados que son relacionadas con el éxito competitivo.

1. Perfil de personal

Se mencionan ciertos aspectos que se deben considerar al crear las especificaciones de la persona que se requiere para el puesto de trabajo:

Tabla # 3: Perfil de personal

Aspectos a considerar en la contratación de personal
<ul style="list-style-type: none">• Descripción del cargo de trabajo y del perfil del aspirante, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
<ul style="list-style-type: none">• Descripción del perfil profesional, de acuerdo a los requerimientos del área de trabajo en la cual se necesita nuevo personal.
<ul style="list-style-type: none">• Descripción de las habilidades, aptitudes y conocimientos relacionados a las necesidades del puesto de trabajo.
<ul style="list-style-type: none">• Tener una base de postulación ajustada a la realidad para evitar aspiraciones erróneas que pudieran ocasionar una decepción laboral en el futuro, tanto para la empresa como para el aspirante al cargo.
<ul style="list-style-type: none">• Evaluar a los posibles candidatos en relación a los criterios establecidos por la empresa.
<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar un punto de referencia para juzgar logros conseguidos por los aspirantes al cargo.
<ul style="list-style-type: none">• Pedir cierto tiempo de experiencia para un determinado puesto de trabajo.
<ul style="list-style-type: none">• Evitar las calificaciones sobre-especificación, a menos que sea completamente necesaria a efectos de registro.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Las Autoras

El responsable de Recursos Humanos debe diseñar una especificación que tenga como objetivo conseguir la persona más calificada para el trabajo, que es mensurable o capaz de ser evidenciado y permitirá a la persona integrarse en el equipo de manera eficaz. Las especificaciones acerca de la persona es una descripción de la lista de deseos, de atributos o criterios deseados que generalmente no pueden ser medidos. Otros factores que se deben incluir en la elaboración de la especificación del perfil laboral son los siguientes:

- Habilidades, conocimientos y aptitudes directamente relacionadas con el trabajo.
- El tipo de experiencia necesaria.
- Las competencias necesarias.

- La educación y la formación, pero sólo en lo que corresponde al área necesaria para el desempeño laboral satisfactorio, a fin de excluir.

Cualquier criterio relativo a las cualidades personales o experiencia que debe ser esencial para el trabajo y deben aplicarse igual a todos los grupos, independientemente de la edad, sexo, orientación sexual, etnia, nacionalidad, religión, discapacidad y pertenencia o no a un sindicato.

Pertinencia teórica relacionada con la investigación

Un punto fundamental del reclutamiento y selección del personal es definir adecuadamente cual es el perfil que se requiere para que desempeñe un cargo determinado. En este perfil deben constar las habilidades y competencias que se necesitan para poder realizar las actividades que el cargo lo requiera.

2. Reclutamiento

Generalmente, el proceso de reclutamiento, se lleva a cabo a través del Departamento de Recursos Humanos de la empresa. Este proceso involucra la búsqueda de nuevo personal en base a parámetros y requerimientos que deben cumplir para desempeñar un determinado cargo en la empresa. Un reclutamiento eficiente incidirá considerablemente en la situación en la que se encuentre la empresa a futuro, y la forma en cómo podrá aprovechar el potencial de sus nuevos empleados.

Adicionalmente, durante el proceso de reclutamiento, los aspirantes deben exponer cuáles son sus capacidades, habilidades y competencias. Sin embargo, resulta importante que los responsables de llevar a cabo el reclutamiento, previamente hayan desarrollado y definido una política de contratación, así como también que hayan comunicado a los aspirantes las directrices que serán consideradas para la selección. (Jiménez, Hierro, & Noya, 2011).

En ciertas ocasiones, el proceso de reclutamiento suele desarrollarse de manera interna cuando los responsables toman la decisión de promover a un empleado, basándose en el rendimiento obtenido en su área de trabajo. En este caso, pueden presentarse varias ventajas para la empresa, debido a que el empleado ya tiene conocimiento acerca de la cultura de la empresa y ha podido adaptarse a la forma en que se desarrollan los procesos internos, así como también conoce cuáles son los objetivos que la empresa desea alcanzar.

Debido a cada organización es única, también lo son los tipos y las competencias que requieren los trabajadores para ocupar un puesto. Así para tener éxito, una empresa debe adaptar sus fuentes y métodos de reclutamiento a sus necesidades específicas.

Con el uso de las tecnologías de bases de datos, carteles publicitarios de trabajo en línea y motores de búsqueda, los empleadores pueden cubrir puestos en una fracción del tiempo menor a la que se requería para ejecutar los procesos de contratación con la forma tradicional. Las agencias de contratación también utilizan un método de contratación electrónica mediante el uso de un servicio basado en la nube. Hay varias ofertas en línea en lo que se refiere al software de reclutamiento.

La mayoría de este tipo de sistemas le permitirá al empleador hacer un seguimiento ilimitado de los candidatos. Sin embargo, en este tipo de interfaz se puede encontrar programas gratuitos, o aquellos que requiere de un paquete *Premium* en caso de que el empleador necesite un seguimiento más avanzado. Las ventajas que proporciona el uso de este tipo de sistemas, es el fácil acceso a través de los navegadores web.

Beneficios del sistema de reclutamiento

Los sistemas de reclutamiento han sido construidos para los empleadores y están diseñados para apoyar y desarrollar relaciones de candidatos y de los empleadores con el objetivo de permitir a los reclutadores a centrarse en la contratación. Los principales beneficios de la aplicación de este tipo de sistemas se determinan a continuación:

Tabla # 4: Beneficios del sistema de reclutamiento

<ul style="list-style-type: none">• Automatiza el flujo de trabajo y reduce los cuellos de botella de la contratación.
<ul style="list-style-type: none">• Automatiza el alto volumen de procesamiento de CV, y la selección de candidatos.
<ul style="list-style-type: none">• Ofrece la colaboración eficiente y mejora la relación con los clientes.
<ul style="list-style-type: none">• Simplifica y automatiza las comunicaciones de correo electrónico.
<ul style="list-style-type: none">• Proporciona fuerte retorno de la inversión y mejora significativamente la eficiencia laboral.
<ul style="list-style-type: none">• Ofrece la compatibilidad con herramientas de contratación electrónica para gestionar las aplicaciones en línea.
<ul style="list-style-type: none">• Simplifica la publicación de puestos de trabajo a las juntas de trabajo en línea.
<ul style="list-style-type: none">• Proporciona informes empresariales de gestión de talento humano.
<ul style="list-style-type: none">• Proporciona el acceso móvil a los datos de contratación.
<ul style="list-style-type: none">• Utiliza una interfaz simple y familiar para minimizar la formación.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Las Autoras

Los sistemas de reclutamiento se han convertido en una herramienta práctica y fiable para este proceso, ya que contienen una base de datos de la información que es vital para la empresa con respecto al nombramiento de programación para trabajo entrevista y procesamiento de los resultados. La contratación convencional ha sido siempre un proceso intensivo que requiere de mayor tiempo, donde también se destaca un mayor uso de recursos.

Pertinencia teórica relacionada con la investigación

Estructurar los pasos para el proceso de reclutamiento es una manera efectiva de asegurarse de que el personal que sea elegido es el mejor de entre los mejores, además de que le permitirá a la empresa CV CONSTRUCTORA S.A., que tenga una base de datos para que en el momento en el que exista alguna baja o renuncia en alguna área, esta pueda ser suplida de forma inmediata. Además de que optimiza los recursos de tiempo y dinero.

3. Selección del personal

La selección de personal es una de las actividades fundamentales y estratégicas del departamento de Recursos Humanos. Esta selección puede ser entendida como un macroproceso que comprende un procedimiento conducente a la búsqueda y selección de nuevo talento humano que son adecuados para cubrir un puesto de trabajo específico.

Con el fin de respetar el principio de uniformidad de trato de los candidatos y para obtener valores comparables entre sí, la entrevista de selección debe ser estructurada y acordada previamente por los miembros del comité de selección. Durante la entrevista de trabajo se utilizan técnicas, con el fin de identificar al candidato que mejor se ajuste al puesto ofrecido. (Moscoso & Salgado, 2011).

Durante el proceso de selección, además de entrevistas individuales, se utilizan herramientas para apoyar la evaluación, tales como son las pruebas individuales, los cuestionarios o pruebas de grupo. Estas permiten a los directivos analizar las necesidades que motivan el comportamiento y las actitudes del aspirante relacionadas con el rol profesional. En la etapa final del proceso, los responsables de la selección elaborarán una lista de candidatos idóneos para ocupar el puesto ofrecido, e identificarán el recurso que se ofrecerá en el puesto de trabajo. Para llevar a cabo la selección de personal con éxito, se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Tabla # 5: Pasos para realizar la selección de personal

Paso	Detalle
1	<ul style="list-style-type: none">• El número de candidatos debe ser suficiente; de lo contrario será difícil elegir el mejor candidato.
2	<ul style="list-style-type: none">• Las personas deben ser elegidas sobre los requerimientos establecidos para la selección.
3	<ul style="list-style-type: none">• Se debe desarrollar una especificación adecuada con los conocimientos, las habilidades, las capacidades que los candidatos deben cumplir para un determinado puesto de trabajo.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Las Autoras

Importancia del procedimiento de selección de personal

Para (Montes, 2010): “La planificación estratégica de recursos humanos permite a la empresa disponer del personal adecuado y necesario para cumplir sus objetivos, la selección de este personal cobra una gran importancia en las organizaciones”.

Para cualquier organización, el éxito depende de la calidad del personal que se ha seleccionado para el desempeño de los diferentes cargos. Así, el procedimiento de selección es una función muy importante de la gestión de una organización. La importancia de la selección se puede ver a partir de los siguientes factores:

- Ayuda en la contratación sólo de los candidatos deseados.
- Reducir el coste de la formación: Selección de personal adecuado, porque los candidatos calificados podrán asimilar las técnicas de trabajo.
- Resolver problemas del personal: Selección del personal adecuado significa que los trabajadores estén satisfechos con su trabajo y, por tanto, los problemas en la organización se puedan reducir considerablemente.
- Gestión de riesgos: Esta es una forma de gestión de riesgos para evaluar la probabilidad y el daño a su organización causada por la dimisión de miembros del personal en un departamento. Los planes deben estar en su lugar para hacer frente a la eventualidad, dando alternativas como:
 - a) El trabajo en formación o tutoría.
 - b) La realización de las estrategias favorables para incentivar al personal de las diferentes áreas que conforman la empresa.

El desarrollo progresivo y programado en la formación del personal será importante; esto permitirá tener al personal capacitado en todo momento, y ofrecerles la oportunidad de ascenso, al momento que haya vacantes.

Etapas de selección de personal

Según González y Montes (2010, pág. 85), “Para que se desarrollen de forma eficaz y garanticen el cumplimiento de su objetivo principal (conseguir el candidato que mejor se adapte al puesto ofertado), los procesos de selección de personal deben seguir una serie de etapas definidas”.

Tabla # 6: Etapas de selección de personal

Etapas	Nombre	Descripción
1	Creación de información de vacante	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez que el personal administrativo de la empresa identifique el capital en talento humano, es decir la totalidad de personas a necesitar, cumpliendo los requerimientos para el cumplimiento de las funciones, deberá crear una vacante para el área requerida. • Descripción y especificación del perfil que deben cumplir los aspirantes a la plaza de trabajo. • Descripciones del trabajo: se deberá determinar claramente las funciones que deberá cumplir la persona que sea seleccionada. • Enviar la descripción del trabajo y la especificación del perfil de empleo al responsable de Recursos Humanos.
2	Aprobación de requisición de reclutamiento	<p>Se crea una solicitud en línea entrando al sistema de contratación electrónica y se adiciona una nueva solicitud. Para esto se deben considerar los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar la solicitud para su aprobación, de acuerdo con los procesos de la dirección interna. • Se debe asignar un presupuesto para la publicación de la vacante solicitante, una vez que se obtenga la aprobación definitiva.
		<p>Según Mondy y Noe (2009, pág. 129):</p> <p>“El anuncio de empleo es un procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe un puesto vacante. La oferta de empleo es un procedimiento que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas solicitar un empleo anunciado”.</p> <p>El departamento de Recursos Humanos publicará todos los anuncios de empleo de la información establecida para la solicitud de personal. Esta etapa consiste en generar el interés</p>

3	Anunciar el puesto de trabajo	<p>de candidatos. El proceso de reclutamiento debe llevarse a cabo con cuidado a fin de garantizar la mejor respuesta al costo más efectivo. El objetivo es conseguir una selección de candidatos calificados, y para ello hay una variedad de maneras que se mencionan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluir los métodos tradicionales a través de la publicidad y periódicos locales. • El desarrollo de nuevos métodos como uso de Internet. • Las vacantes se anuncian en el sitio seleccionado durante un determinado tiempo.
4	Pre selección de candidatos	<p>Para González y Montes (2010, pág. 76): “El éxito de la preselección vendrá determinado por la eficacia del reclutamiento, el cual debería tener un óptimo nivel de difusión y un marcado carácter selectivo”.</p> <p>Una vez que se anuncia el trabajo y se recibe una respuesta de los interesados, se debe solicitar a los candidatos presentar un CV y una recomendación de apoyo. El responsable puede evaluar las hojas de vida individualmente, a medida que se reciben o en un lote siguiente a la fecha de cierre respectiva. Los solicitantes rechazados en esta etapa recibirán un correo electrónico o notificación vía telefónica, donde se les comunicará que quedan fuera del proceso.</p> <p>Los candidatos preseleccionados serán notificados como tales a través de un comunicado telefónico, donde se les indicará la fecha, hora y lugar a donde deberán acudir para que se les realice una entrevista personalizada.</p> <p>La selección de los candidatos implica dos principales procesos: preselección y evaluación de los solicitantes para decidir quién debe ser escogido para ocupar la plaza de empleo disponible. Existe una variedad de métodos disponibles para</p>

		<p>ayudar en el proceso de selección. El tipo de métodos utilizados dependerá del tipo de trabajo por cubrir, las habilidades del reclutador y el presupuesto para la contratación.</p>
<p>5</p>	<p>Entrevista de los candidatos</p>	<p>Haciendo referencia a González y Montes (2010, pág. 76), una vez que se hayan seleccionado a los candidatos en la etapa de preselección, el siguiente paso debe ser la ejecución de las entrevistas de manera individual. Las entrevistas son una herramienta estándar del proceso de selección, pero que también pueden ser poco fiables en caso de que no se lleven a cabo de la manera adecuada.</p> <p>Los paneles de la entrevista deben establecerse de acuerdo con el formato y proceso actual. Es preciso considerar en primer lugar los objetivos de una entrevista y establecer un proceso bidireccional. Desde el punto de vista del empleador, la entrevista le permite lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explorar las declaraciones que el candidato hizo en su formulario de solicitud. • Conocer más de la experiencia de los aspirantes. • Evaluar cómo van a encajar los aspirantes en el equipo de trabajo. • Dar información a los candidatos con respecto al trabajo. <p>Desde la perspectiva de los candidatos, la entrevista proporciona la oportunidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exponer sus habilidades y capacidades. • Obtener más información sobre el trabajo. • Evaluar si el trabajo es el adecuado para ellos. <p>Para la realización de la entrevista se debe considerar que esta puede ser desalentadora, por lo que el responsable deberá pensar cómo va a abrir la entrevista, a fin de tratar de</p>

		<p>poner a los candidatos a gusto. Darles la bienvenida con una sonrisa y una breve investigación sobre algún asunto agradable. Aspectos como el profesionalismo y la amabilidad son fundamentales. Finalmente, también se debe considerar cómo se va a cerrar la entrevista para evitar que los candidatos realicen juicios equivocados de la empresa. Una vez que se hayan obtenido los resultados basados en calificaciones establecidas por el entrevistador, se deberá comunicar a los candidatos que no han sido seleccionados. La comprobación de las calificaciones del candidato se puede hacer en cualquier etapa del proceso de selección.</p>
<p>6</p>	<p>Nombrar candidato seleccionado</p>	<p>Según Robbins (2009, pág. 288): “Una vez que la actividad de reclutamiento ha creado un grupo de candidatos, la etapa siguiente del proceso de GRH consiste en determinar quién es el que está mejor calificado para el trabajo”.</p> <p>Una vez que haya seleccionado un candidato idóneo para designarlo en un puesto de trabajo en la empresa, el responsable del departamento de Recursos Humanos debe comunicarse con el candidato y hacer una oferta verbal. Una vez que esas discusiones se han completado, se realizará una nueva reunión donde se definirán asuntos concernientes al contrato. En este punto, el candidato escogido deberá completar y enviar el Formulario de Designación y cualquier petición de referencias.</p> <p>Los candidatos recibirán copias de correo electrónico de su contrato y un paquete de copia impresa que contiene nueva información relevante. El Departamento de Recursos Humanos le informará al seleccionado sobre el progreso en la aceptación de cualquier oferta y deberá coordinar la fecha de inicio de sus funciones.</p>

Fuente: Investigación
Elaborado por: Las Autoras

Pertinencia teórica relacionada con la investigación

Al seleccionar la empresa CV CONSTRUCTORA S.A. de forma adecuada al personal, evitará la baja productividad, el incurrir en costes innecesarios y el impacto económico que estos generen en la empresa; puesto que de la correcta contratación de la fuerza de trabajo dependerá el éxito que esta tenga en el mercado así como del posicionamiento que logre. Al implementar un proceso claro de reclutamiento y selección de personal será beneficiada la empresa CV CONSTRUCTORA S.A. primordialmente en el ámbito económico, puesto que se reducirá el impacto monetario que se ha venido produciendo por las malas contrataciones que se han ido realizando.

2.3. Marco conceptual:

Actitud: La Real Academia Española menciona tres definiciones de la palabra actitud, un término que proviene del latín *actitudo*. De acuerdo a la RAE, la actitud es el estado de ánimo que se expresa de una cierta manera (como una actitud conciliadora) (Flores, 2011).

Análisis: Un análisis es un efecto que comprende diversos tipos de acciones con distintas características y en diferentes ámbitos, pero en suma es todo acto que se realiza con el propósito de estudiar, ponderar, valorar y concluir respecto de un objeto, persona o condición (Coss, 2011).

Aptitud: En psicología, la palabra aptitud refiere a las condiciones psicológicas de una persona que se vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje. El concepto tiene su origen en el latín *aptus* (Almenar, 2012).

Capacitación: En términos generales, capacitación refiere a la disposición y aptitud que alguien observará en orden a la consecución de un objetivo determinado (Silceo, 2011).

Cargo: Cargo es la acción de cargar (poner o echar peso sobre alguien o algo, embarcar en un vehículo mercancías para transportarlas, imponer un gravamen o una obligación a algo o alguien). El término puede utilizarse como sinónimo de carga (peso) (Zelaya, 2010).

Competitividad: La competitividad es la capacidad de competir. En el ámbito de la economía, la competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores (Fernandez E. , 2011).

Conocimiento: El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo (Wilbrt, 2010).

Contratación de personal: Consiste en facilitar un trabajo y la formación profesional teórica y práctica necesaria para el desempeño adecuado de un oficio o un puesto de trabajo cualificado Vértice (2011, p. 119).

Costos: Son erogaciones que hace el contratista por los elementos que intervienen directamente en la ejecución de los conceptos de trabajo del proyecto que se esté considerando. (Univ. J. Autónoma de Tabasco, 2010)

Desarrollo humano: Es crecimiento económico equitativo y sostenible IICA (2012, p. 72).

Desarrollo organizacional: Es el esfuerzo planeado de la organización, administrado desde la alta gerencia, con el propósito de aumentar la efectividad y el bienestar de la misma, utilizando intervenciones planeadas y aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento Méndez (2011, p. 120).

Desarrollo personal: Esta expresión suele utilizarse para designar los cambios que ocurren en la personalidad de un individuo Woolfolk (2012, p. 24).

Destrezas: La destreza es la habilidad que se tiene para realizar correctamente algo. No se trata habitualmente de una pericia innata, sino que normalmente es adquirida (Diaz, 2012).

Eficacia: Del latín *eficacia*. La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo) (Merll, 2011).

Eficiencia: La noción de eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción (Zanartu, 2010).

Entrevista: Entrevista es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado) (Arfuch, 2010).

Flujograma: Representa gráficas de las distintas etapas de un proceso secuencial. Puede mostrar una secuencia de acciones, materiales o servicios, entradas o salidas del proceso, decisiones a tomar y personas implicadas. Puede describirse en cualquier proceso de fabricación o de gestión, administrativo o de servicios Vilar (2010, p. 103).

Habilidad: La destreza es la habilidad que se tiene para realizar correctamente algo. No se trata habitualmente de una pericia innata, sino que normalmente es adquirida (Vander, 2011).

Jefatura: Cargo o dignidad de jefe (Wagner, 2010)

Manejo de recursos: Se refiere a la adecuada administración de los recursos dentro de una organización. (Barrera, 2010)

Motivación: Una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas (Editorial Vertice, 2010).

Perfil: En el provenzal es donde encontramos el origen etimológico de la palabra que ahora vamos a abordar en profundidad. En concreto aquel está en el término perfil que puede definirse como el dobladillo de una tela (Universidad de Oviedo, 2011).

Procesos: Proceso es un conjunto o encadenamiento de fenómenos, asociados al ser humano o a la naturaleza, que se desarrollan en un periodo de tiempo finito o infinito y cuyas fases sucesivas suelen conducir hacia un fin específico (Universidad Andina Simon Bolivar , 2010) .

Pruebas: Prueba es la acción y efecto de probar (hacer un examen o experimento de las cualidades de alguien o algo). Las pruebas, por lo tanto, son los ensayos que se hacen para saber cómo resultará algo en su forma definitiva, o los argumentos y medios que pretenden demostrar la verdad o falsedad de algo.

Reclutador: El reclutador puede ahorrar tiempo a la dirección principal encargándose del trabajo preliminar de anunciar el puesto y seleccionar entre tal vez cientos de solicitantes. Dessler (2012, p. 147)

Recursos humanos: Establece los parámetros para la actividad de distintos actores implicados. El conjunto de elementos que componen la institución facilita a los actores la interpretación de las situaciones a las que se enfrentan. Ramio (2013).

Selección de personal: La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada” (Montes, 2010).

Talento humano: El término recursos humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización, junto con otros recursos como el dinero, los materiales y la información. Otros términos como capital humano y activos intelectuales tienen en común la idea de que las personas marcan la diferencia en la forma en que se desempeña una organización (Alles, 2010).

2.4 Hipótesis

i. Identificación de las variables

Variable independiente: Proceso de reclutamiento y selección de personal.

Variable dependiente: Desarrollo Organizacional.

ii. Hipótesis de la investigación

La implementación de procesos de reclutamiento y selección de personal en el departamento de talento humano tendrá un impacto positivo en el desarrollo organizacional de la empresa CV CONSTRUCTORA S.A.

iii. Operacionalización de las variables

Tabla # 7 Operacionalización de las variables

Variables	Tipo de variable	Dimensiones	Indicadores
Proceso de reclutamiento y selección de personal.	Independiente	Identificar la forma en que se desarrolla el reclutamiento y selección de talento humano en la empresa	100% analizado el proceso actual.
Desarrollo organizacional.	Dependiente	Determinar las directrices necesarias para diseñar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a los requerimientos de la empresa	100% desarrollado del procedimiento de reclutamiento y selección.

Elaborado por: Las autoras

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo e investigación

Investigación descriptiva.- Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (Tamayo, 2010).

Investigación documental.- Se encuentra contenido en diversas observaciones o datos, contenidas en escritos de diversos tipos. La escritura, los modos de comunicación escrita. Son también conductas humanas (Tena, 2010).

El tipo de investigación que se utilizó para el presente proyecto fue descriptiva y documental. Descriptiva puesto que se acudió a los altos y medios mandos de CV CONSTRUCTORA S.A., para poder obtener información y datos que permitieran realizar la propuesta y evaluar la necesidad de implementación de un proceso de reclutamiento y selección de personal, se revisaron los perfiles de quienes laboran en la empresa para verificar si cumplen con los requerimientos para el cargo.

3.2 Enfoque de la Investigación

La elección del tema es “Elaboración de procedimientos de reclutamiento y selección de personal en el departamento de talento humano para el desarrollo organizacional de la empresa CV CONSTRUCTORA S.A.”, se presentó con un enfoque cuali-cuantitativo, en razón al problema y los objetivos a seguir. Se utilizaron técnicas cualitativas para describir los datos obtenidos en la observación y la entrevista y cuantitativas para fundamentar la medición de características.

3.3 Métodos de investigación

En lo que respecta a los métodos escogidos para la presente investigación se mencionan los siguientes métodos:

Método inductivo: Porque con el desarrollo de las entrevistas y observación se partió de un enfoque específico a una global, tratando manera holística lo que estaba ocurriendo dentro de la empresa.

Método deductivo: Se emplea tanto la vida ordinaria como en la investigación científica. Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos (Cegarra, 2012). Se ha considerado este método puesto que va de lo general a lo particular, determina causas de un hecho, es decir que se toma a consideración como punto de partida del problema, se compone de forma esencial como el problema investigativo.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron para el presente proyecto fueron la encuesta, la entrevista y observación. La encuesta que tuvo como instrumento el cuestionario, establecido por preguntas cerradas y de opción múltiple, las cuales permitieron una mejor tabulación y representación gráfica de los resultados en porcentajes. La entrevista que tuvo como instrumento el guion de preguntas estructuradas permitió que el entrevistado pueda desenvolverse respecto al tema a analizar. La observación por su parte se realizó mediante su instrumento el cual fue la ficha en donde se levantó información respecto a la temática de estudio. Con las entrevistas y encuestas se buscó discernir si era necesaria la implementación de procedimientos respecto a reclutamiento y selección de personal en la empresa CV CONSTRUCTORA S.A.

Técnicas

- ✓ **La encuesta:** Es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente “reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados” (Rada, 2010).

La encuesta fue realizada a las personas que intervienen en los mandos medios entre ellos se pueden identificar a los jefes de las diferentes área que conforman la empresa, ingenieros que ocupen alguna actividad relacionada al cargo establecido, con el fin de conocer sus opiniones acerca del tema de investigación. Las opiniones vertidas por el encuestado no tuvieron un nivel de confianza total, puesto que se tuvo como margen de error un 10%.

- ✓ **La entrevista** es una conversación entre dos personas, por lo menos, en la cual una es el entrevistador y la otra u otros son los entrevistados, quienes dialogan, con arreglo a ciertos esquemas o pautas, acerca de un problema o cuestión y con un propósito determinado. (Ballén, 2012).

Se menciona que las entrevistas fueron realizadas a las autoridades de los mandos medios es decir a los jefes de diferentes áreas con el objetivo de conocer acerca de los diferentes procedimientos que manejan actualmente respecto a reclutamiento y selección de personal,

- ✓ **La observación** Es la obtención de información a partir de un seguimiento sistemático del hecho o fenómeno en estudio, dentro de su propio medio, con la finalidad de identificar y estudiar su conducta y características. (MUÑOZ, 2011).

Al momento de realizar la observación se analizó el proceso de selección del personal tomando apuntes de las diversas actividades que se ejecutaban, teniendo como resultado la información que sustente las respuestas que vertieron en la investigación primaria.

**Tabla # 8 Proceso de reclutamiento por parte de la empresa
CV CONSTRUCTORA S.A.**

Entrevista al postulante
Pruebas de conocimiento o capacidad
Pruebas Psicométricas de actitudes expresivas
Pruebas de personalidad
Selección del Postulante
- Mejores postulados
- Decisión
- Rechazo

Fuente: (CV Constructora, 2015)

Guía de Observación

Empresas:		Fecha:					
Observadores:		Hora de inicio:			Hora final:		
Biótopos visitados:							
Especie Observada: Contratación y reclutamiento de personal de acuerdo a lo entregado por el departamento de RR.HH.		Rango de cumplimiento					Seguimiento de la actividad
		0%	25%	50%	75%	100%	
Entrevista al postulante							
Pruebas de conocimiento o capacidad							
Pruebas Psicométricas de actitudes expresivas							
Pruebas de personalidad							
Selección del postulante	Mejores postulados (Terna)						
	Decisión						
	Rechazo						
CONCLUSIÓN DE LA OBSERVACIÓN							

Elaborado por: Las autoras

Instrumentos

- ✓ **El cuestionario:** Fue diseñado en primer lugar para obtener información sobre las opiniones y actitudes de las personas, pero también sobre lo que hicieron (o podrían hacer) en una situación (Tenbrink, 2010).
- ✓ **El guion o pauta:** Se realizó en base a preguntas abiertas, que permitieron al entrevistado llevar una secuencia acerca del tema de estudio y levantar datos más completos (CEPAL, 2010).
- ✓ **La ficha de observación:** En esta se plasmaron los hechos sobresalientes sobre la problemática y provino de un esfuerzo de racionalización compuesto de todos los rasgos que se identificaron del hecho. (Rojas, 2012).

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

De acuerdo a la información proporcionada por parte de la administración de la empresa se tomó como población a 73 jefes de áreas departamentales, mientras que para la entrevista se seleccionaron a 3 personas de los mandos altos y medios, en las que estuvieron el Jefe de área de recursos humanos, Gerente de operaciones y Tesorería.

3.5.2 Muestra

En el caso de la población de las encuestas, como fue menor a 100 personas se consideraron partícipes de la investigación a todas las 73 personas. Para la entrevista se habló con el Jefe de área de recursos humanos, Gerente de operaciones y Tesorería, se tomaron como muestra a estas personas al ser quienes se encuentran dirigiendo al personal y pueden dar información certera de las falencias que existen.

3.6. Procesamiento de datos y análisis de resultados

3.6.1 Formato de encuestas



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN – CARRERA DE INGENIERÍA
COMERCIAL**

Encuestas realizada a mandos medios.

Objetivo: Determinar la necesidad de elaborar nuevos procedimientos de reclutamiento y selección de personal que mejoren la eficiencia de la empresa.

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted laborando en la empresa C.V. Constructora S.A?

Menos de 1 año	
De 1 a 5 años	
De 6 a 10 años	
De 10 años a más	

2. ¿Ha tenido inconvenientes provocados por el desconocimiento o falta de habilidades en el rol que ejecutan las personas en cada cargo?

Sí	
No	

3. Si en la pregunta anterior la respuesta fue positiva, señale qué inconvenientes comúnmente se presentan en el personal a cargo.

Retraso en la entrega de obras.	
Desconocimiento en la utilización de equipos camioneros.	
Daños por negligencia al momento de la elaboración del producto	
Gastos injustificables por falta de control de inventario.	
Desperdicio en la utilización de materiales de construcción.	
Disminución en el rendimiento de la calidad y producción en los trabajos.	
Los costos ofertados por el contratante generan pérdidas por la inexperiencia de los operarios.	
La no utilización de los equipos de seguridad de manera adecuada.	

4. ¿Considera los ítems antes mencionados como un problema interno para la empresa?

Sí	
No	

5. ¿Considera que el proceso actual de reclutamiento y selección de personal permite que la empresa C.V. Constructora S.A cuente con el personal competente para que se desenvuelva en las diferentes áreas de la empresa?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
Desacuerdo	
Muy desacuerdo	

6. ¿Qué aspectos considera usted que en el proceso de reclutamiento se deberían considerar como importantes?

Valorar el perfil del postulante.	
Que se realice contratación por medio de recomendación.	
Examen de ingreso para asegurar los conocimientos que posee el postulante.	

7. ¿Las jefaturas tienen independencia al momento de contratar a una persona?

Sí	
No	

8. En base a la pregunta #7 la intervención del departamento de RR.HH. al momento de selección, ¿en qué porcentaje influye?

0%	
25%	
50%	
75%	
100%	

9 ¿Considera que de la calidad de talento humano que se contrate dependerá el éxito de la empresa?

Sí	
No	

10 Según su experiencia dentro de la empresa, ¿considera usted necesaria la implementación de procedimientos respecto al reclutamiento y selección de personal para optimizar las funciones que realiza la organización?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
Desacuerdo	
Muy desacuerdo	

MUCHAS GRACIAS.

3.6.2 Estructura para entrevista a personal de área administrativa



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN – CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Entrevista realizada al Jefe de Área de Recursos Humanos, Gerente de Operaciones y Tesorería

Objetivos: Conocer los tipos de procedimientos que manejan actualmente respecto a reclutamiento y selección de personal.

Determinar la necesidad de elaborar nuevos procedimientos de reclutamiento y selección de personal que mejoren la eficiencia de la empresa.

1. ¿Cree usted que el reclutamiento y selección de personal es de vital importancia para el éxito de la empresa en el mercado de la construcción?

2. ¿Cuáles son las fuentes que utiliza usted para reclutar personal para la empresa C.V. Constructora S.A?

3. Según las necesidades de la empresa, ¿cuál considera usted que es la fuente más idónea para reclutar candidatos para la empresa?

4. ¿Cuál es el proceso actual de reclutamiento que utiliza la empresa C.V. Constructora S.A.?

5. ¿Cuáles son las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar al personal?

6 ¿Considera usted que en la empresa C.V. Constructora S. A. existe un proceso adecuado de reclutamiento y selección del personal?

**7¿Considera necesaria la elaboración de procedimientos de reclutamiento y selección de personal?
¿Por qué?**

3.7. Análisis de los datos

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted laborando en la empresa CV Constructora S.A?

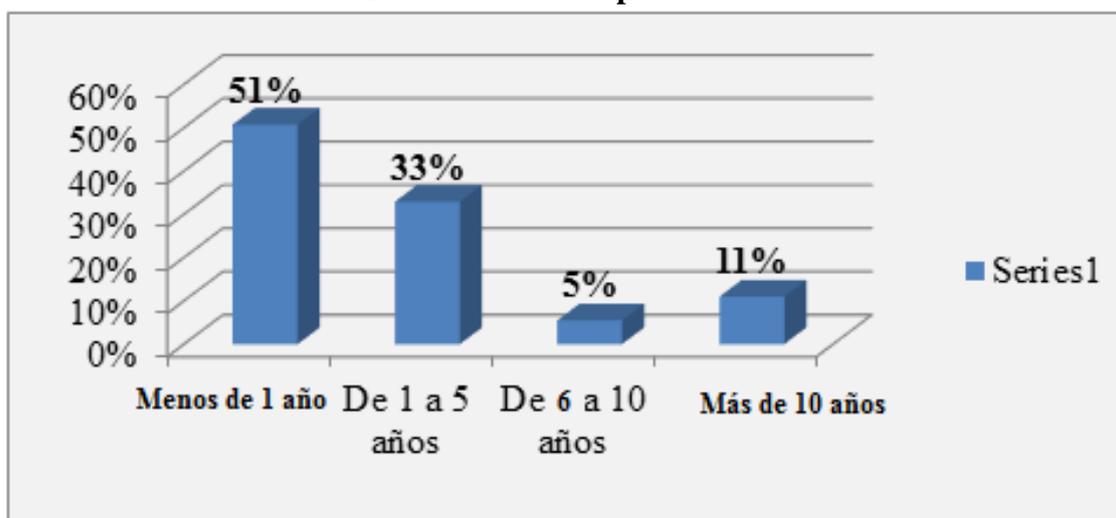
Tabla # 9 Tiempo de Labor

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menor de 1 año	37	51%
De 1 a 5 años	24	33%
De 6 a 10 años	4	5%
De 10 años a más	8	11%
Total	73	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

Gráfico # 11 Tiempo de Labor



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

De la encuesta realizada se identificó que el 51% de los encuestados que tiene menos de un año laborando, seguido del 33% que mencionó tener de 1 a 5 años, por lo consiguiente se encuentra el 11% que menciona tener más de 10 años finalizando con el 5%, tiene de 6 a 10 años trabajando en la empresa; por lo consiguiente se menciona que existe un porcentaje considerado de colaboradores que mantiene poco tiempo dentro de la empresa teniendo como resultado que existe una rotación constante de personal a lo que se identifica como problema.

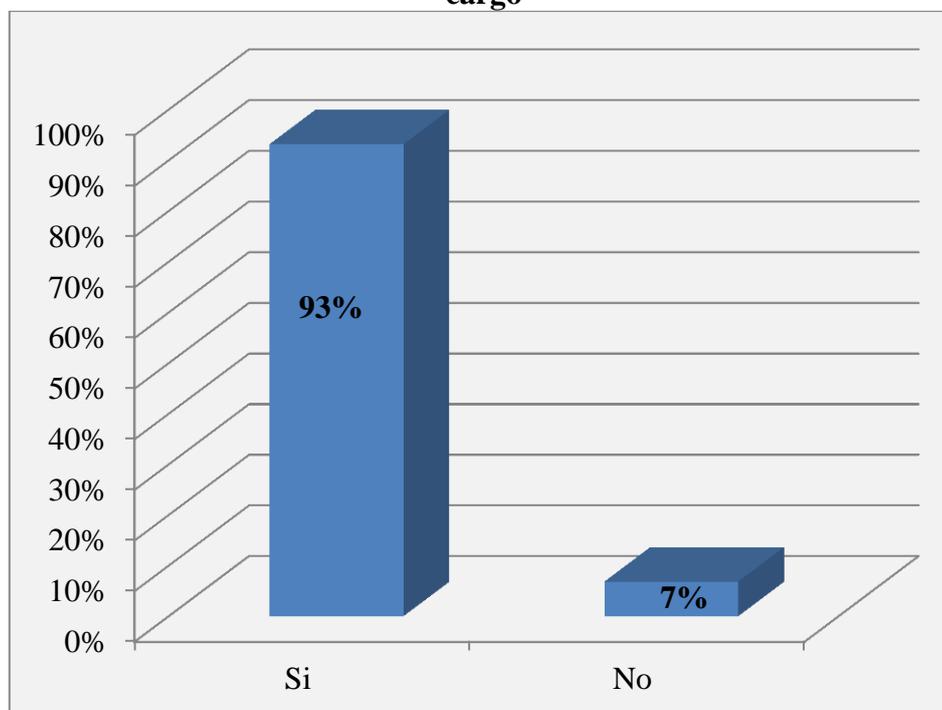
2. ¿Ha tenido inconvenientes provocados por el desconocimiento o falta de habilidades en el rol que ejecutan las personas en cada cargo?

Tabla # 10 Inconvenientes presentados por el rol que ejecuta las personas a cargo

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	68	93%
No	5	7%
Total	73	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Las autoras

Gráfico # 12 Inconvenientes presentados por el rol que ejecutan las personas a cargo



Fuente: Investigación
Elaborado por: Las autoras

Según la investigación efectuada en la empresa CV CONSTRUCTORA S.A., con respecto a la pregunta de que si ha tenido inconvenientes (lo cual ha sido producto del desconocimiento o falta de habilidades en el rol que ejecuta las personas a cargos), esta fue respondida con el 93% que sí, seguido del 7% que mencionó que no, para esto se identifica que existe un problema en lo que respecta a la forma en la que reclutan al personal.

3. Si en la pregunta anterior la respuesta fue positiva, señale qué inconvenientes comúnmente se presentan en el personal a cargo.

Tabla # 11 Inconvenientes que se presentan en el personal a cargo

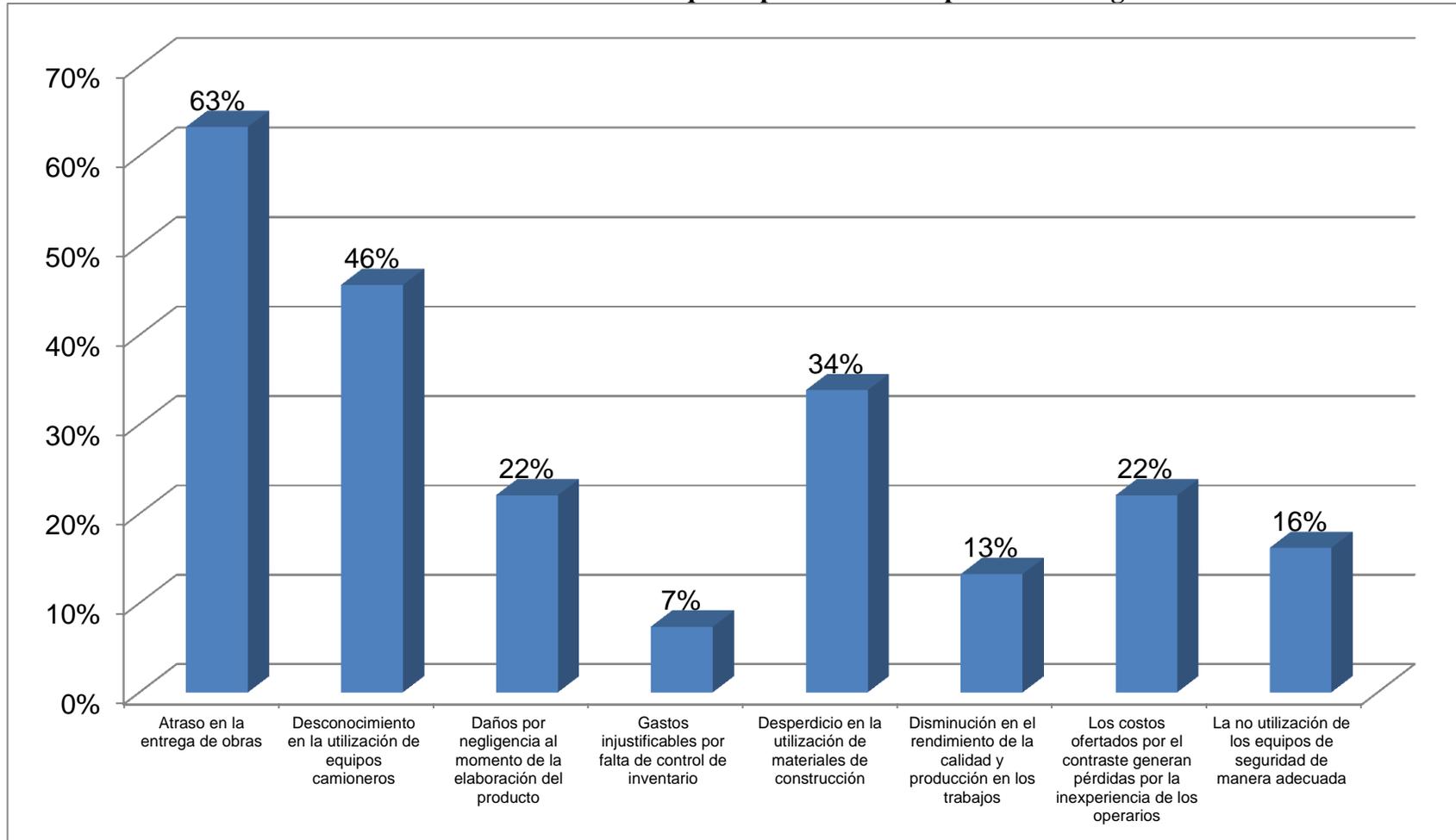
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Retraso en la entrega de obras.	43	63%
Desconocimiento en la utilización de equipos camioneros.	31	46%
Daños por negligencia al momento de la elaboración del producto.	15	22%
Gastos injustificables por falta de control de inventario.	5	7%
Desperdicio en la utilización de materiales de construcción.	23	34%
Disminución en el rendimiento de la calidad y producción en los trabajos.	9	13%
Los costos ofertados por el contratante generan pérdidas por la inexperiencia de los operarios.	15	22%
La no utilización de los equipos de seguridad de manera adecuada.	11	16%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

De los inconvenientes que se presentan en el personal a cargo se ostenta con el 63% que existe atraso en la entrega de obras, seguido del 46% que indica que existe desconocimiento en la utilización de equipos camioneros, mientras con el 22% alude que existe daños por negligencia al momento de la elaboración del producto. También hay un gran porcentaje representado en un 34% por desperdicios en la utilización de materiales de construcción. El 22% manifiesta que los costos ofertados por el contraste generan pérdidas por la inexperiencia de los operarios, un 16% por la no utilización de los equipos de seguridad de manera adecuada, seguido del 13% que identifica la disminución en el rendimiento de la calidad y producción en los trabajos, finalizando con el 7% que identificó que los inconvenientes que se presentan en el personal a cargo son los gastos injustificables por falta de control de inventario.

Gráfico # 13 Inconvenientes que se presentan en el personal a cargo



Fuente: Investigación
Elaborado por: Las autoras

4. ¿Considera los ítems antes mencionados como un problema interno para la empresa?

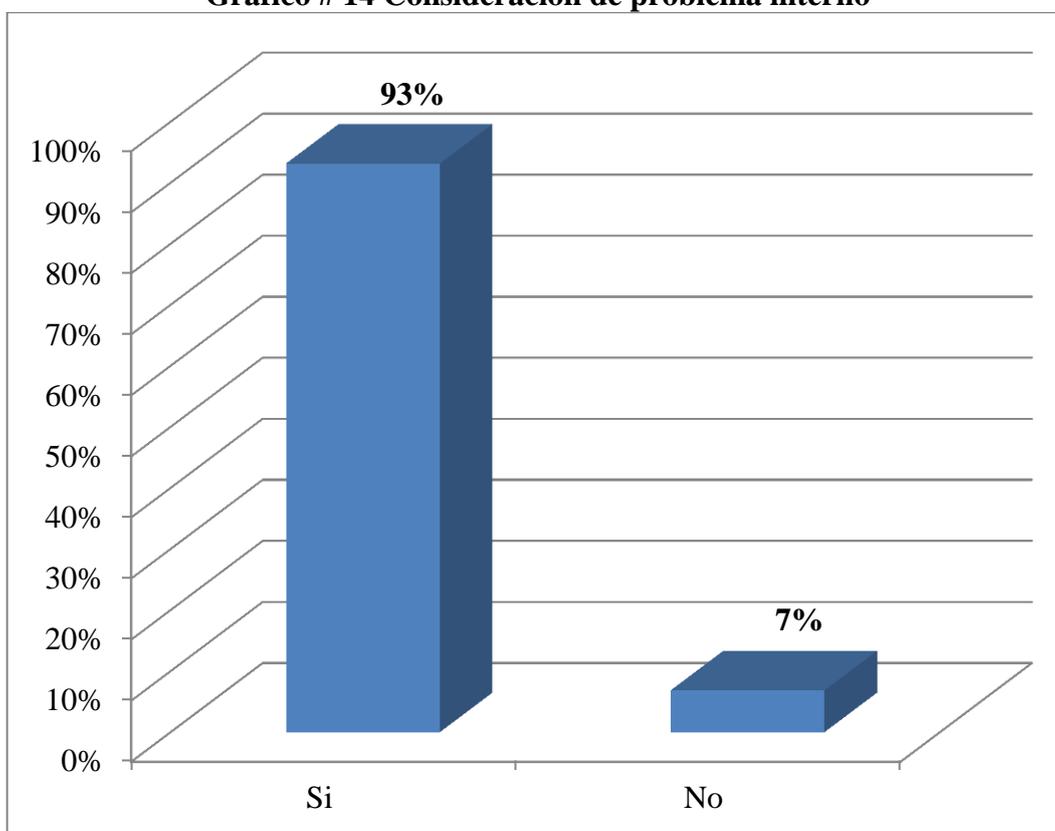
Tabla# 12 Consideración de problema interno

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	68	93%
No	5	7%
Total	73	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

Gráfico # 14 Consideración de problema interno



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

Según la pregunta expuesta sobre si se consideran los ítems antes mencionados como un problema interno que se encuentran en la empresa, mencionaron lo siguiente: el 93% informó que sí es un inconveniente, mientras que el 7% mencionó que no, por lo cual quiere decir que se considera un problema del cual debe ser solucionado en su totalidad, ya que genera complicaciones para la realización de las actividades.

5. ¿Considera que el proceso actual de reclutamiento y selección de personal permite que la empresa CV Constructora S.A. cuente con el personal competente para que se desenvuelva en las diferentes áreas de la empresa?

Tabla # 13 Consideración de la actividad de reclutamiento

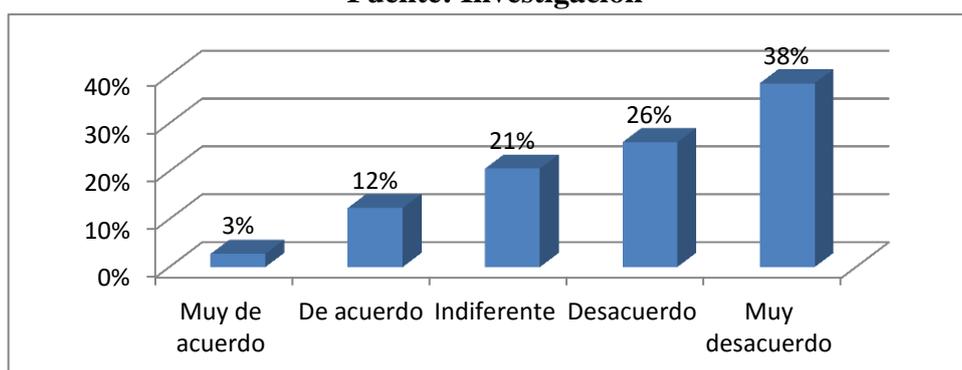
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	2	3%
De acuerdo	9	12%
Indiferente	15	21%
Desacuerdo	19	26%
Muy desacuerdo	28	38%
Total	73	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

Gráfico # 15 Consideración de la actividad de reclutamiento

Fuente: Investigación



Elaborado por: Las autoras

Con respecto a la consideración del proceso de reclutamiento y selección de personal se menciona con el 3% que se encuentra muy de acuerdo, seguido del 12% que identifica estar de acuerdo con esta actividad, seguido del 21% que le parece indiferente; teniendo por consiguiente que el 26% de los encuestados se encuentra en desacuerdo, y por último el 38% de los encuestados que menciona estar muy en desacuerdo. Teniendo en conclusión, por parte de los encuestados que es importante que se cuente con el personal competente para que se desenvuelva en las diferentes áreas de la empresa y que para esto se debe considerar un nuevo modelo en el proceso de reclutamiento y selección del personal.

6. ¿Qué aspectos considera usted que en el proceso de reclutamiento se deberían considerar como importantes?

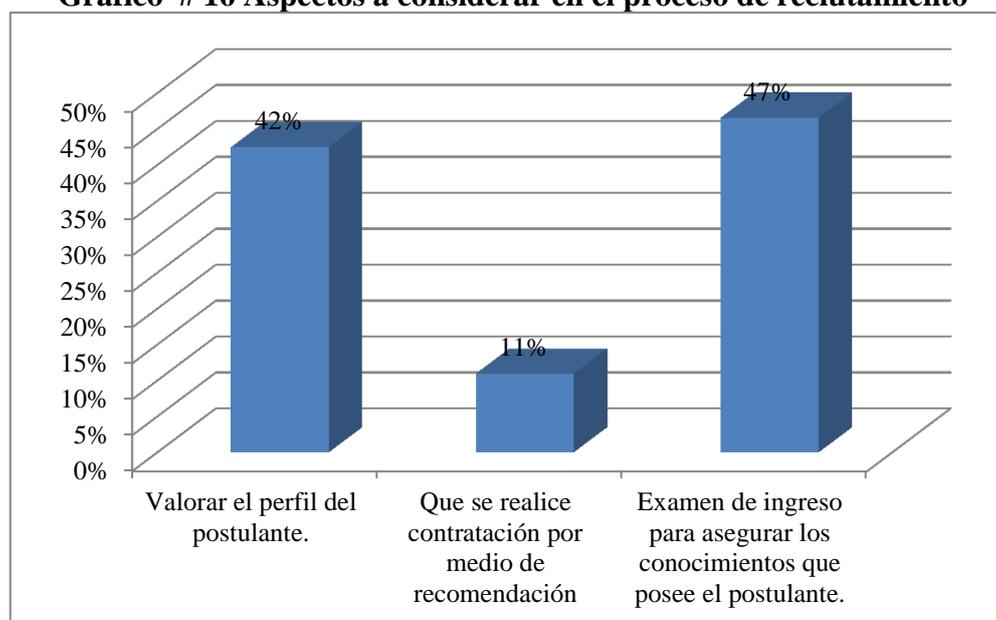
Tabla # 14 Aspectos a considerar en el proceso de reclutamiento

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Valorar el perfil del postulante.	31	42%
Que se realice contratación por medio de recomendación	8	11%
Examen de ingreso para asegurar los conocimientos que posee el postulante.	34	47%
Total	73	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

Gráfico # 16 Aspectos a considerar en el proceso de reclutamiento



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

De los aspectos importantes a considerar en lo que respecta al proceso de reclutamiento se detalla con el 47% que se deberían realizar exámenes de ingreso para asegurar los conocimientos que posee el postulante, seguido del 42% que identifica la valoración del perfil del postulante, identificado con el 11% que están de acuerdo que el personal que ingrese a la empresa sea por recomendaciones. Esto da como conclusión que se debe realizar cada uno de los pasos que debe llevar un proceso de reclutamiento y selección para adquirir el personal competente.

7. ¿Las jefaturas tienen independencia al momento de contratar a una persona?

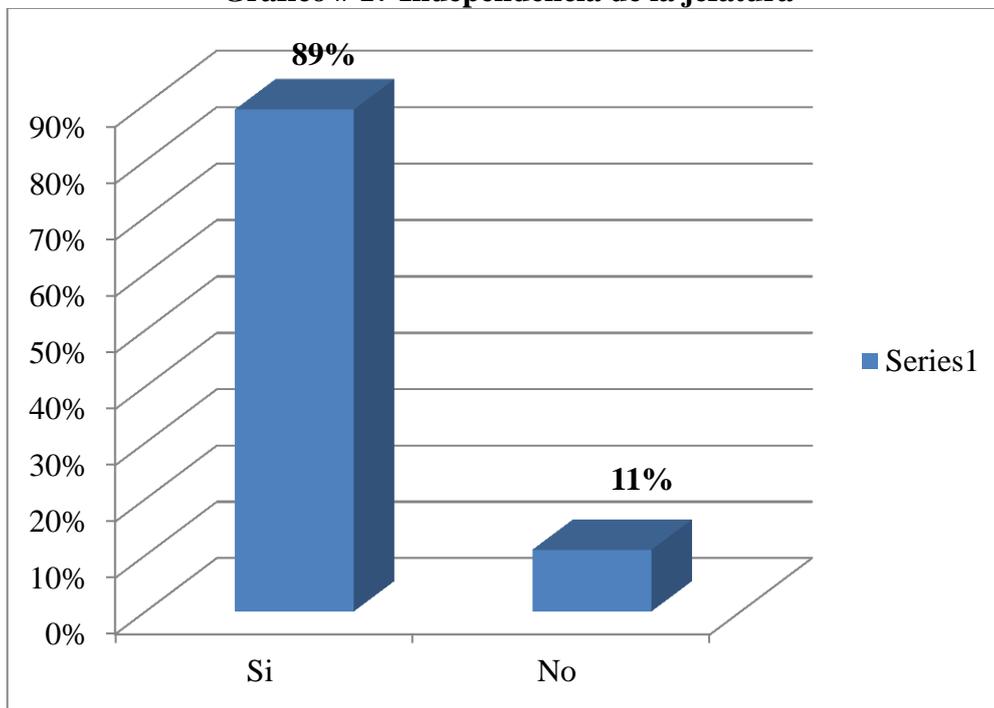
Tabla # 15 Independencia de la jefatura

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	65	89%
No	8	11%
Total	73	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

Gráfico # 17 Independencia de la jefatura



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

Con respecto a la independencia de las jefaturas al momento de contratar el personal se mencionó que sí con el 89%, seguido del 11% que mencionó que no; por lo cual da como conclusión que existe una independencia de cada una de las jefaturas. Es decir, que en muchos de los casos omiten el proceso que realiza el departamento de RR.HH., por ende se entiende que existe cierto personal que les ha causado inconvenientes.

8. En base a la pregunta # 7, la intervención del departamento de RR.HH. al momento de selección, ¿en qué porcentaje influye?

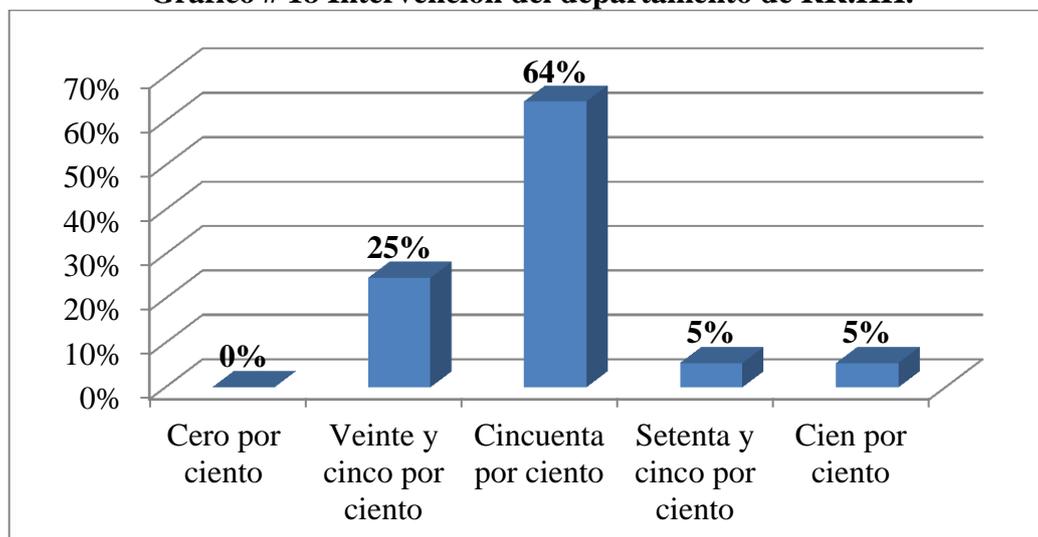
Tabla # 16 Intervención del departamento de RRHH

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cero por ciento	0	0%
Veinte y cinco por ciento	18	25%
Cincuenta por ciento	47	64%
Setenta y cinco por ciento	4	5%
Cien por ciento	4	5%
Total	73	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

Gráfico # 18 Intervención del departamento de RR.HH.



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

El 89% de las jefaturas opinan que RR.HH. influye en un 25 al 50% en la selección de personal, mientras que el 10% informa que la intervención del departamento de RR.HH. influye en un setenta y cinco por ciento y en un cien por ciento se tiene como conclusión que no existe una intervención total por parte de dicho departamento, por ende se considera el problema identificado.

9. ¿Considera que de la calidad de talento humano que se contrate dependerá el éxito de la empresa?

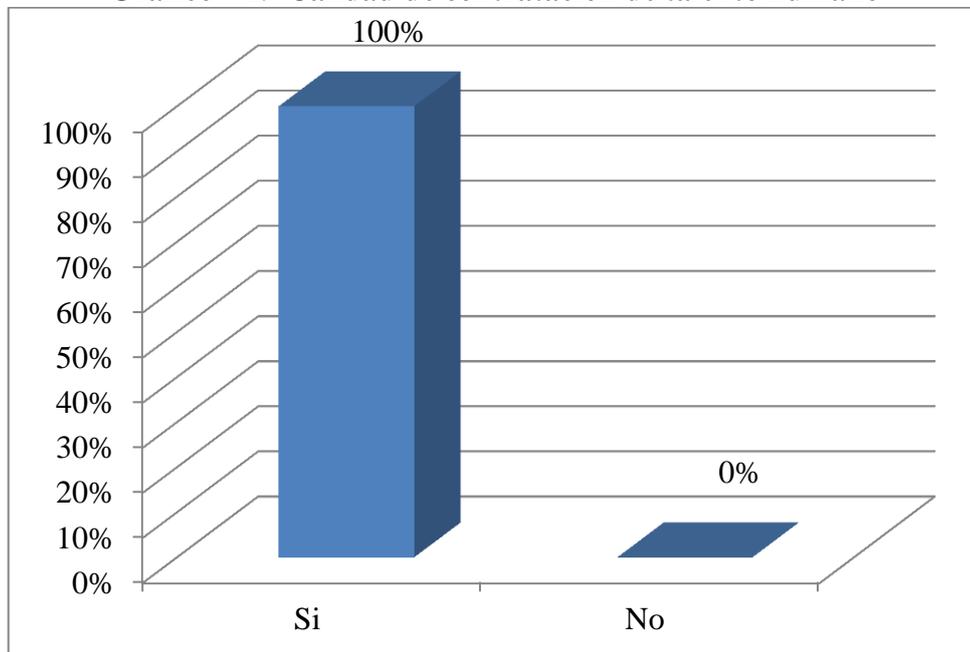
Tabla # 17 Calidad de contratación de talento humano

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	73	100%
No	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

Gráfico # 19 Calidad de contratación de talento humano



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

Acerca de la consideración de si la calidad de talento humano que se contrate dependerá del éxito de la empresa, se tiene en su totalidad la respuesta por el “sí” que representa el 100%, definiendo como conclusión que el funcionamiento y éxito de la empresa dependerá de un buen reclutamiento y selección de personal, y así se evitará posibles fracasos que ayuden a minimizar la pérdida de recursos.

10. Según su experiencia, dentro de la empresa ¿considera usted necesaria la implementación de procedimientos respecto a reclutamiento y selección de personal para optimizar las funciones que realiza la organización?

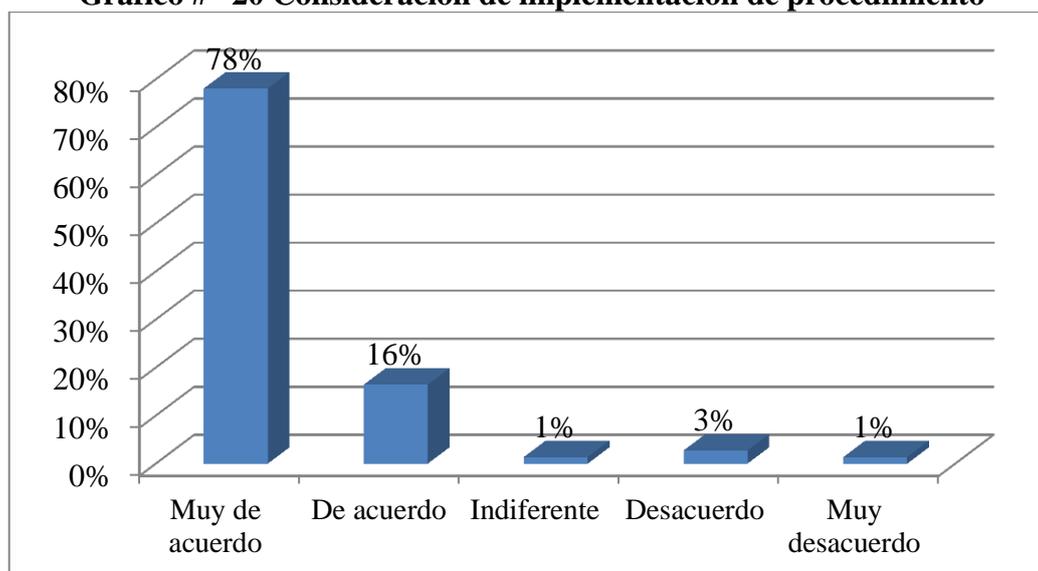
Tabla # 18 Consideración de implementación de procedimiento

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	57	78%
De acuerdo	12	16%
Indiferente	1	1%
Desacuerdo	2	3%
Muy desacuerdo	1	1%
Total	73	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

Gráfico # 20 Consideración de implementación de procedimiento



Fuente: Investigación

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo a los encuestados, se menciona que el 78% se encuentra muy de acuerdo en la consideración de implementar un procedimiento con respecto al reclutamiento y selección del personal, porque de esta forma se garantiza el buen desenvolvimiento de la organización; seguido del 16% que mencionó estar de acuerdo. Sin embargo, existe un porcentaje menor que informó estar en desacuerdo, el cual fue representado por el 3%; y muy en desacuerdo con el 1%, sin contar con el 1% que la pregunta le pareció indiferente.

3.7.1. Resultados de las entrevistas

a. Primer entrevistado

Nombres y apellidos: Ing. Santiago Rivadeneira.

Cargo: Director de Operaciones.

Experiencia en el cargo: 7 años.

Departamento: Operaciones.

1. ¿Cree usted que el reclutamiento y selección de personal es de vital importancia para el éxito de la empresa en el mercado de la construcción?

Así es, debido a que garantizará que la empresa cuente con las personas óptimas para cada puesto. De esta forma se puede conseguir que se realice un mejor desenvolvimiento por parte del personal a contratar. Si el personal seleccionado muestra tener una eficiencia en la actividad que se le designe, aportará una gran utilidad para beneficio de la empresa.

2. ¿Cuáles son las fuentes que utiliza usted para reclutar personal para la empresa?

Creo que son las fuentes internas porque en muchos casos son personas recomendadas las que llegan a la institución. Sin embargo, puedo acotar que existe un proceso de selección empírico.

3. Según las necesidades de la empresa, ¿cuál considera usted que es la fuente más idónea para reclutar candidatos para la empresa?

Pueden ser, tanto las fuentes internas y externas. Al momento de hablar de fuentes internas, doy a conocer que se trata de las contrataciones por personas de mandos altos que influyen en el reclutamiento. Muchas veces este tipo de personal no cumple con los perfiles determinados, lo que causa un retraso en las actividades, mientras que el reclutamiento por fuentes externas se trata de la contratación a través del proceso que se ha venido realizado de forma empírica, ajustando a las características del área donde se presenta la vacante.

4. ¿Cuál es el proceso actual de reclutamiento que utiliza la empresa?

Realmente desconozco la forma en la que se recluta al personal en la empresa, pero al momento en el que requiero de personal para el departamento de Operaciones, la solicitamos al Departamento de Recursos Humanos y ellos no los envían. En ocasiones optamos por buscar por cuenta propia el personal que es requerido.

5. ¿Cuáles son las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar al personal?

Sé que la que más utilizan es el de análisis de currículum y el proceso de las pruebas acorde a los departamentos.

6. ¿Considera usted que en la empresa existe un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal?

No, en mi opinión no existe un correcto proceso de reclutamiento y selección del personal; lo cual se ve evidenciado en la constante rotación del personal y esto genera retraso en las actividades dentro de la organización.

7. ¿Considera necesario la elaboración de procedimientos de reclutamiento y selección de personal? ¿Por qué?

Por supuesto, porque ayudaría a la empresa a evitar la rotación de personal impidiendo así que exista un gasto innecesario de recursos y retraso en las obras reduciendo el impacto financiero en la empresa.

b. Segundo entrevistado

Nombres y apellidos: Ingeniera Leticia Gallardo.

Cargo: Jefe de área de Recursos Humanos.

Experiencia en el cargo: 1 año.

Departamento: Recursos Humanos.

1. ¿Cree usted que el reclutamiento y selección de personal es de vital importancia para el éxito de la empresa en el mercado de la construcción?

Considero que no solamente para el mercado de la construcción, sino para todos los sectores. Gracias a este proceso se garantiza el éxito o fracaso de la organización, acotando que cada organización maneja su proceso. Sin embargo, se deben considerar mejoras continuas para garantizar más adelante el éxito empresarial; debido a que es un trabajo de equipo el crecimiento de una organización.

2. ¿Cuáles son las fuentes que utiliza usted para reclutar personal para la empresa?

Se utilizan las dos fuentes, puesto que en algunos casos es necesario la contratación rápida del personal debido a la rotación que existe. Lo hablo de esta forma, ya que se rota el personal porque no se encuentra capacitado; ya que siente demasiado presión y realizan la actividad de salir de la empresa y eso implica acceder a procesos con menos tiempo y de acuerdo a lo que se hable con directivos y las personas que también tienen la competencia de poder decidir sobre la contratación de una persona.

3. Según las necesidades de la empresa, ¿cuál considera usted que es la fuente más idónea para reclutar candidatos para la empresa?

La fuente más idónea, indiscutiblemente, es en la que se lleva un proceso más riguroso como es la externa; en donde se miden las competencias de los postulantes y por medio de una serie de evaluaciones se determina si cumplen o no las expectativas de la organización y por ende del puesto de trabajo para la que van a ser contratados.

4. ¿Cuál es el proceso actual de reclutamiento que utiliza la empresa?

No tenemos como tal un proceso definido para el reclutamiento del personal, porque este se va ajustando a la necesidad empresarial presentada en el momento que se requiere de una vacante. Sin embargo, tratamos que cada proceso sea el óptimo y oportuno para la vacante anunciada.

5. ¿Cuáles son las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar al personal?

Hay diversas técnicas que se manejan, la más utilizada es la de consultas de los archivos de los candidatos y ver si se ajustan en el perfil. Esto lo puedo mencionar, ya que es una de las técnicas de estructura empírica; sin embargo considero que se deben ejecutar nuevas técnicas y estas sean presentadas por el departamento para que ayude a que el proceso sea más efectivo al momento de realizar una contratación.

6. ¿Considera usted que en la empresa, existe un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal?

Pienso que no. En mi opinión personal considero que se debe de trabajar con un proceso estandarizado de reclutamiento de personal, que hasta la vez no se lo ha desarrollado; debido a que existe un proceso empírico más no una actividad que se base a través de una fuente estructurada de conocimientos aplicados en el área de selección y reclutamiento.

7. ¿Considera necesaria la elaboración de procedimientos de reclutamiento y selección de personal? ¿Por qué?

Así es, siempre teniendo el punto de vista de cada una de las personas que estamos implicados en el ingreso del nuevo talento humano. Como en preguntas anteriores recalco que se debe ejecutar un proceso que mantenga sus bases de selección es decir que sea realice una actividad acorde a un modelo establecido ya que garantiza el éxito a tener un personal de calidad.

c. Tercer entrevistado

Nombres y apellidos: Ing. Pedro Enrique Merello Silva

Cargo: Tesorero

Experiencia en el cargo: 6 años

Departamento: Departamento Financiero

1. ¿Cree usted que el reclutamiento y selección de personal es de vital importancia para el éxito de la empresa en el mercado de la construcción?

Por supuesto, eso es esencial en las empresas para garantizar que los empleados van a rendir lo suficiente y lo esperado dentro de la tarea que se le asigne. En lo que respecta al reclutamiento, el departamento a intervenir en esta actividad debe esforzarse en obtener un personal óptimo que garantice que el personal a contratar va a resultar como beneficio de la empresa.

2. ¿Cuáles son las fuentes que utiliza usted para reclutar personal para la empresa?

Siempre nos ajustamos a los requerimientos de los directivos en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos, donde muchas veces se buscan fuentes internas de reclutamiento y así lograr un proceso rápido y ajustado a la demanda laboral. Es decir, a través del personal que se encuentra laborando se busca conseguir a una persona que esté acorde al perfil que se requiere al cargo con el fin de omitir actividades que retarden la obra.

3. Según las necesidades de la empresa, ¿cuál considera usted que es la fuente más idónea para reclutar candidatos para la empresa?

Creo que se deberían considerar las dos fuentes, pero en los dos casos llevando la rigurosidad adecuada. Debo decir que también depende de la actividad que vaya a realizar dentro de la empresa, ya que a veces se procede a realizar la solicitud de una persona que tenga un conocimiento en un área específica y es donde intercede el proceso.

4. ¿Cuál es el proceso actual de reclutamiento que utiliza la empresa?

Desconozco en su totalidad lo que manejan en el Departamento de Talento Humano, sin embargo se mantienen reuniones para tratar sobre las diferentes vacantes solicitadas por cada área. Entre ellos no se menciona la forma que vaya a ser contratado el aspirante solo se indica cual es el vacante a solicitar y se procede con la solicitud.

5. ¿Cuáles son las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar al personal?

A breves rasgos sé que hacen la evaluación de la hoja de vida y seleccionan la que se perfila más a la vacante, sin embargo existen contrataciones que se hacen sin consultar al departamento y es en el caso que el departamento solicite los servicios de una persona se informa al departamento únicamente para que reciban los documentos ya que la orden viene de los altos mandos.

6. ¿Considera usted que en la empresa existe un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal?

No, ya que esto se ha visto evidenciado en la rotación del personal y en la poca eficiencia de las personas que han ingresado de manera rápida en el desempeño de sus funciones. Por ende, se considera que las actividades a realizar no son las adecuadas para ejercer dentro de la empresa.

7. ¿Considera necesaria la elaboración de procedimientos de reclutamiento y selección de personal? ¿Por qué?

Claro, porque eso ayudaría a que se contrate personal que no sólo durará a corto plazo sino a largo plazo. Puedo mencionar que al momento de realizar una buena gestión se procede a tener menos acceso a volver a contratar a personas nuevamente.

3.7.2. Análisis de las entrevistas realizadas

Después de las entrevistas realizadas como resultados holísticos se conoció que existe un cierto grado de inconformidad por parte de los participantes del reclutamiento de personal en cuanto a los procesos que se realizan; ya que con la alta rotación de empleados se demuestra que el recurso humano que suele ingresar a la empresa no cumple con el perfil para desempeñar la actividad por la que han sido contratados y los filtros de rigurosidad y control no se están ejecutando en el proceso de selección.

A pesar que los inmersos en el proceso de reclutamiento no se encuentran satisfechos con las tareas que se desarrollan en la empresa existe un poco de resistencia a cambio debido a las opiniones que se esperan de los superiores en la toma de decisiones organizacionales, en donde de manera directa no ha sido tema de discusión, puesto al parecer no se le ha dado el alto grado de importancia ante esta parte operativa de la entidad.

3.7.3. Análisis de la Investigación documental

Para la investigación documental se hizo una labor de campo dentro del departamento de RR.HH., donde de acuerdo a los diferentes perfiles que mantiene la empresa se detalla a continuación los integrantes dentro del área de operaciones:

- Ingeniero civil
- Arquitecto
- Jefe de Obra
- Operador de Planta de Asfalto
- Operador de Planta de Hormigón
- Jefe de Mantenimiento de equipo Caminero
- Laboratorista
- Topógrafo
- Operador de *Finischer*
- Operador de excavadora
- Operador de Rodillo
- Obreros

A continuación, se detallan los perfiles de cada uno de acuerdo a la información proporcionada por la empresa:

Tabla # 19 Perfil del Ingeniero Civil

Nombre del cargo:	Ingeniero Civil
Objetivo del cargo:	Realizar actividades de construcción
Edad promedio:	25 - 45
Sexo:	Masculino
Habilidades físicas:	Capacidad de abstracción y razonamiento numérico
Discapacidad:	No aplica
Estudios requeridos:	Estudios universitarios finalizados o maestría finalizada.
Capacitaciones requeridas:	Crítica, analítica, sociable, comunicativa, liderazgo
Conocimientos requeridos:	Física, geología a la elaboración de infraestructura.
Experiencia Requerida:	5 años
Tarea y funciones a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Formular propuestas técnicas y económicas para participar en las licitaciones de obras públicas y privadas. • Realizar estudios de factibilidad técnico-económica y diseño final de proyectos de obras civiles. • Vincularse directamente al diseño, construcción y mantenimiento de obras de infraestructura y desarrollo urbanísticos, entre otros.

Fuente: (CV Constructora, 2015)

Tabla # 20 Perfil Arquitecto

Nombre del cargo:	Arquitecto
Objetivo del cargo:	Administración Pública Local o Regional en puestos de gestión urbanística.
Edad promedio:	25 - 45
Sexo:	Indiferente
Habilidades físicas:	Diseñar espacios y formas arquitectónicas utilizando sistemas constructivos óptimos.
Discapacidad:	No aplica.
Estudios requeridos:	Estudios universitarios finalizados o maestría finalizada.
Capacitaciones requeridas:	Crítica, analítica, sociable, comunicativa, liderazgo.
Conocimientos requeridos:	Diseño de proyectos de urbanización y desarrollo de planes urbanísticos.
Experiencia Requerida:	5 años
Tarea y funciones a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los trámites necesarios para la gestión de suelo. • Elaboración de planos arquitectónicos de Infraestructuras generales de Construcción y Urbanismo. • Asegurar la calidad y plazo de los proyectos a su cargo.

Fuente: (CV Constructora, 2015)

Tabla # 21 Perfil Operador de Planta de Asfalto

Nombre del cargo:	Operador de planta de asfalto
Objetivo del cargo:	Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área; por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
Edad promedio:	27 - 40
Sexo:	Masculino
Habilidades físicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Poder manejar diferentes equipos de medición. • Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales. • Habilidad manual o potencial para asegurar el adecuado desarrollo y calidad de la reproducción gráfica mediante planos o el manejo de materiales y herramientas.
Discapacidad:	No aplica.
Estudios requeridos:	Colegio Técnicos, estudios finalizados.
Capacitaciones requeridas:	Sociable, comunicativa,
Conocimientos requeridos:	La especificación del grado de asfalto, diseño de cada obra, características de las diferentes propiedades y mezcla de carpetas asfálticas.
Experiencia Requerida:	3 Años
Tarea y funciones a realizar:	Efectuar el arranque y operación de la planta de emulsiones asfálticas y verificar que alcance la temperatura, presión y volumen que se requieren

Fuente: (CV Constructora, 2015)

Tabla # 22 Perfil Jefe de Obra

Nombre del cargo:	Jefe de obra
Objetivo del cargo:	Desarrollo y culminación de Obras de Construcción de carreteras asfálticas de hormigón y caminos vecinales.
Edad promedio:	30 - 50 años
Sexo:	Masculino
Habilidades físicas:	Habilidades en supervisión de trabajos de ingeniería civil, con respecto al personal y Obra que se encuentra a cargo.
Discapacidad:	No aplica.
Estudios requeridos:	Colegio Técnicos, estudios Universitarios.
Capacitaciones requeridas:	Seguridad en salud y bienestar de los empleados, sociable, liderazgo y cursos en manejo de sistemas numéricos para elaboraciones de avances de Obra.
Conocimientos requeridos:	Asesora y brinda consultas técnicas en el área. Soporta todo lo relacionado con la asistencia, permiso, retardos, reposos y vacaciones del personal a su cargo.
Experiencia Requerida:	4 años
Tarea y funciones a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y presentar reportes estadísticos referidos a aspectos de su competencia. • Recibir y firmar la correspondencia de la unidad. <p>Llevar registro y control de asistencia de personal a su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes técnicos complejos en materia de su competencia.

Fuente: (CV Constructora, 2015)

Tabla # 23 Perfil Operador de Planta de Hormigón

Nombre del cargo:	Operador de Planta de Hormigón
Objetivo del cargo:	Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
Edad promedio:	26 - 40
Sexo:	Masculino
Habilidades físicas:	Supervisión, y habilidad para realizar actividades de operación.
Discapacidad:	No aplica.
Estudios requeridos:	Colegio Técnicos, estudios universitarios.
Capacitaciones requeridas:	Crítica, analítica, sociable, comunicativa, liderazgo.
Conocimientos requeridos:	Operar los sistemas de bombeo para el trasiego de hormigón y sus emulsiones asfálticas.
Experiencia Requerida:	3 Años
Tarea y funciones a realizar:	Efectuar el arranque y operación de la planta de emulsiones de hormigón y verificar que alcance la plasticidad, que la fluidez del concreto sea el óptimo a utilizar en las infraestructuras de construcción.

Fuente: (CV Constructora, 2015)

Tabla # 24 Perfil Jefe de Mantenimiento de equipo Caminero

Nombre del cargo:	Jefe de Mantenimiento de equipo Caminero
Objetivo del cargo:	Mantener en óptimas condiciones mecánicas y electrónicas todos los equipos camineros (volquetes, dumpers, cargadoras, excavadoras, trituradoras de áridos, plantas de hormigón, etc).
Edad promedio:	25 a 50 años
Sexo:	Maculino
Habilidades físicas:	Requiere algunas iniciativas y supervisión, por cuanto el trabajo que realiza le permite seleccionar diversos métodos y procedimientos para el desarrollo de sus actividades de mantenimiento.
Discapacidad:	No aplica.
Estudios requeridos:	Colegio técnicos, estudios universitarios en (Electrónica y Mecánica).
Capacitaciones requeridas:	Sociable, comunicativa, liderazgo
Conocimientos requeridos:	Formular programas de trabajo periódicos, en base a la necesidad y requerimientos de los equipos camineros para poder operar al 100% de su capacidad.
Experiencia Requerida:	3 Años.
Tarea y funciones a realizar:	Control y seguimiento de los diferentes tipos de mantenimiento de toda la maquinaria pesada que se encuentra a su cargo.

Fuente: (CV Constructora, 2015)

Tabla # 25 Perfil Laboratorista

Nombre del cargo:	Laboratorista
Objetivo del cargo:	Lograr que se cumplan con las especificaciones requeridas por las fiscalizaciones de supervisión de las obras, manteniendo las técnicas y procesos de las muestras en
Edad promedio:	30 a 45 años
Sexo:	Masculino
Habilidades físicas:	Clasificar y organizar el material, instrumentos y equipos de laboratorio.
Discapacidad:	No aplica.
Estudios requeridos:	Colegio técnicos, estudios universitarios.
Capacitaciones requeridas:	Sociable, comunicativa, liderazgo
Conocimientos requeridos:	El perfecto manejo de los diversos equipos para ensayos de Laboratorio, Sistemas de computación.
Experiencia Requerida:	3 Años
Tarea y funciones a realizar:	Controlar, supervisar los diferentes materiales que se utilicen en los análisis para los diseños de hormigón y asfalto, siguiendo especificaciones técnicas para cumplir con las resistencias de calidad.

Fuente: (CV Constructora, 2015)

Tabla # 26 Perfil Topógrafo

Nombre del cargo:	Topógrafo
Objetivo del cargo:	Ejecutar y controlar el trabajo de topográfico a efectuarse en las vías de desarrollo, con su equipo de Topografía en la cual debe desempeñarse, entregando resultados a los Ingenieros y Residentes de Obra.
Edad promedio:	30 a 45 años
Sexo:	Masculino
Habilidades físicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionarse con otros profesionales y desempeñar sus actividades con liderazgo, principios, valores éticos, responsabilidad y profesionalismo. • Capacidad para tomar decisiones. • Habilidad para realizar dibujos técnicos. • Capacidad de razonamiento, de organización y planeación. • Solución de problemas.
Discapacidad:	No aplica
Estudios requeridos:	Colegio, estudios universitarios (Tecnólogo)
Capacitaciones requeridas:	Sociable, comunicativa, liderazgo
Conocimientos requeridos:	Dominio de software aplicado.
Experiencia Requerida:	3 Años
Tarea y funciones a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, ejecución, observación y cálculo de puntos geodésicos y topográficos, por sistemas convencionales y de altas tecnologías. • Control geométrico de estructuras y vías en construcción.

Fuente: (CV Constructora, 2015)

Tabla # 27 Perfil Operador de Finisher

Nombre del cargo:	Operador de Finisher
Objetivo del cargo:	Lograr un trabajo técnico para eliminar imperfecciones del asfalto y grietas.
Edad promedio:	30 a 40 años
Sexo:	Masculino
Habilidades físicas:	Mantener una estructura recta y perfecta del equipo para lograr regar la mezcla asfáltica y lograr un nivel apto de tendido sobre la calzada.
Discapacidad:	No aplica
Estudios requeridos:	Colegio Técnicos y Cursos realizados en el SOMEK para Obtención de Licencia tipo G.
Capacitaciones requeridas:	Manejo de Técnicas para el funcionamiento y operación del Equipo.
Conocimientos requeridos:	Normativa de seguridad y salud en la construcción.
Experiencia Requerida:	5 Años
Tarea y funciones a realizar:	Responsable del buen funcionamiento del equipo que se encuentre a su cargo.

Fuente: (CV Constructora, 2015)

Tabla # 28 Perfil Operador de Excavadora

Nombre del cargo:	Operador de Excavadora
Objetivo del cargo:	Lograr un trabajo técnico en preparación en diferentes áreas de terrenos, como vías, taludes, gaviones, piscinas de camaroneras, entre otros.
Edad promedio:	25 a 40 años
Sexo:	Masculino
Habilidades físicas:	Conocimientos sobre los comportamientos de los terrenos.
Discapacidad:	No aplica.
Estudios requeridos:	Colegios técnicos y Cursos realizados en el SOMEK para Obtención de Licencia tipo G.
Capacitaciones requeridas:	Manejo de Técnicas para el funcionamiento y operación del Equipo.
Conocimientos requeridos:	Normativa de seguridad y salud en la construcción.
Experiencia Requerida:	3 Años
Tarea y funciones a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Excavación y movimiento de tierra, zanjas, pozos, alcantarillas, etc. • Carga de materiales pétreos y escombros en vehículos de transporte. • Movimiento de contenedores, máquinas pesadas dentro y fuera de los campamentos.

Fuente: (CV Constructora, 2015)

Tabla # 29 Perfil Operador de Rodillo

Nombre del cargo:	Operador de Rodillo
Objetivo del cargo:	Lograr una perfecta manipulación del rodillo compactador.
Edad promedio:	25 a 40 años
Sexo:	Masculino
Habilidades físicas:	Manipulación de los elementos, herramientas, materiales y protecciones colectivas e individuales para el desarrollo del trabajo.
Discapacidad:	No aplica
Estudios requeridos:	Colegio Técnicos y Cursos realizados en el SOMEK para Obtención de Licencia tipo G.
Capacitaciones requeridas:	Normativa de seguridad y salud en la construcción.
Conocimientos requeridos:	Conocimiento sobre los comportamiento de los terrenos, mecánica y electricidad en el mantenimiento de la máquina.
Experiencia Requerida:	3 Años
Tarea y funciones a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Compactación de pavimentos asfálticos. • Compactación de bases y subsuelos. • Asentamiento de terrenos. • Verificación limpieza y mantenimiento básico del equipo.

Fuente: (CV Constructora, 2015)

Tabla # 30 Perfil Obreros

Nombre del cargo:	Perfil Obreros
Objetivo del cargo:	Seguir la instrucciones de los Jefes de Obras.
Edad promedio:	18 a 40 años
Sexo:	Masculino
Habilidades físicas:	Básicas
Discapacidad:	No aplica
Estudios requeridos:	Colegio
Capacitaciones requeridas:	No aplica
Conocimientos requeridos:	Desmantelar andamiaje e instalaciones provisionales en la obra.
Experiencia Requerida:	Indiferente
Tarea y funciones a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de escombros para evitar riesgos. • Carga y descarga de materiales que utilizan en la Obra. • Salvaguardar sus herramientas de trabajo. • Se encargan de los equipos y máquinas utilizadas en el área de la construcción. • Otras de sus funciones: Ser auxiliares de los Artesanos y de los Subcontratista de Obras de arte.

Fuente: (CV Constructora, 2015)

De acuerdo a los perfiles que se han establecidos dentro de la empresa, se procede a efectuar un análisis de cada uno de ellos, en lo cual se presenta el nivel en el que fue seleccionado de acuerdo a las variables establecidas.

Tabla # 31 Calificación de los cargos de Ingeniero Civil

Cargo: Ingeniero Civil					
Número de empleados en este cargo: 24 Edad: De 27 a 35 años	0%	25%	50%	75%	100%
Nivel de educación				X	
Habilidades				X	
Licencias y acreditaciones					X
Experiencia					X
Pruebas de conocimiento o capacidad		X			
Pruebas de personalidad				X	
Pruebas Psicométricas de actitudes expresivas	X				

Elaborado por: Las autoras

Análisis

De acuerdo a la revisión de los perfiles de Ingeniero Civil establecidos versus las carpetas de los empleados que se encuentran actualmente laborando en la Organización, se han evaluado los niveles académicos de esta profesión que se encuentran en un grado aceptable de preparación profesional de tercer y cuarto nivel, representado en un 75% igual que a sus habilidades, en cuanto a sus licencias y experiencia se observa su interés de seguirse preparando en este tipo de carrera representado en un 100%, pero se puede observar que al momento de ingresar a laborar para la empresa no a todos se les ha realizado las pruebas establecidas, dando como resultado que en conocimiento sólo se cumple con un 25% del personal, mientras que en pruebas de personalidad a algunos de ellos sí se les realizaron en un 75%, y finalmente a ninguno de ellos se les realizaron las pruebas psicométricas. Con esto confirmamos que no cumplieron con un proceso completo, al momento de realizar el reclutamiento y la selección de dichos empleados.

Tabla # 32 Calificación de los Arquitectos

Cargo: Arquitecto					
Número de empleados en este cargo: 4	0%	25%	50%	75%	100%
Edad: De 24 a 31 años					
Nivel de educación				X	
Habilidades					X
Licencias y acreditaciones					X
Experiencia					X
Pruebas de conocimiento o capacidad	X				
Pruebas de personalidad			X		
Pruebas Psicométricas de actitudes expresivas	X				

Elaborado por: Las autoras

Análisis

De acuerdo a la calificación establecida de los 4 arquitectos a lo cual se menciona en esta calificación, se observa que sus niveles de educación son satisfactorios en un 75%; mientras que en habilidades, licencias y acreditaciones, y experiencia de estos profesionales se ven reflejados en un nivel al 100%, pero en cuanto a las pruebas que se debió haber realizado al momento de ingresar a formar parte de la empresa, se cumplieron en un mínimo porcentaje.

Tabla # 33 Calificación de los Jefes de Obra

Cargo: Jefe de obra					
Número de empleados en este cargo: 15	0%	25%	50%	75%	100%
Edad: De 24 a 31 años					
Nivel de educación			X		
Habilidades			X		
Licencias y acreditaciones			X		
Experiencia			X		
Pruebas de conocimiento o capacidad		X			
Pruebas de personalidad		X			
Pruebas Psicométricas de actitudes expresivas	X				

Elaborado por: Las autoras

Análisis

Se observa en la siguiente tabla de calificación sobre el análisis comparativo realizado, que el nivel de educación con el perfil del Jefe de Obra se llega a un 50%. Esto quiere decir que no todos los Jefes de Obra culminaron sus estudios universitarios, seguido de sus habilidades y experiencia laboral que alcanza en un 50% de sus niveles de preparación. Por otro lado sus licencias y acreditaciones ocupan un 75%, que también está por debajo de los niveles de aceptación que la empresa tiene estipulado. De igual manera se observó que todas las pruebas registradas en el perfil no se cumplieron a cabalidad. Por lo tanto se ha evidenciado que por tener un proceso empírico y no establecido en un manual, carece de idoneidad, lo cual repercute al momento de medir los resultados de eficacia en los avances de las obras.

Tabla # 34 Calificación Operadores de Planta de Asfalto

Cargo: Operador de Planta de Asfalto					
Número de empleados en este cargo: 5 Edad: De 24 a 31 años	0%	25%	50%	75%	100%
Nivel de educación			X		
Habilidades			X		
Licencias y acreditaciones			X		
Experiencia				X	
Pruebas de conocimiento o capacidad	X				
Pruebas de personalidad	X				
Pruebas Psicométricas de actitudes expresivas	X				

Elaborado por: Las autoras

Análisis

En lo que respecta a los operadores de Planta de asfalto casi la mitad de ellos no culminaron su nivel de educación técnica representado con el 50%, sus habilidades, licencias y acreditaciones son básicas, tan solo alcanzan un 50% de lo requerido en el perfil, estos empleados han tenido cierta experiencia en el manejo de operación del equipo; sin embargo éste solo alcanza un 75%.

En la investigación del currículo comparado con el perfil, se confirma una vez más que no se realizaron ningún tipo de pruebas, lo cual está representado con el 0%. El operario de Planta de Asfalto es partícipe de la elaboración del producto, por lo tanto se debería ser más selectivo en la toma de decisión al momento de contratarlo, ya que de ello depende la calidad del producto, porque al cometer errores en su elaboraciones ocasionan atrasos y pérdidas de recursos que afectan directamente a la utilidad en la ejecución de un proyecto a realizar.

Tabla # 35 Calificación de los Operadores de Planta de Hormigón

Cargo: Operador de Planta de Hormigón	0%	25%	50%	75%	100%
Número de empleados en este cargo: 5					
Nivel de educación			X		
Habilidades			X		
Licencias y acreditaciones			X		
Experiencia				X	
Pruebas de conocimiento o capacidad	X				
Pruebas de personalidad		X			
Pruebas Psicométricas de actitudes expresivas	X				

Elaborado por: Las autoras

Análisis

En la presente tabla de calificación se han obtenido los siguientes resultados de la comparación efectuada entre el perfil del operador de la planta de hormigón y el currículum de los mismos. El 50 % representa su nivel de educación, habilidades, licencia y acreditaciones, que está en la mitad de lo exigido en el perfil de la empresa, esto permite verificar que por no existir procesos establecidos al momento de reclutar no se haga una perfecta elección del personal con una suficiente capacidad para operar este tipo de equipo. Aun así, de contar con un cierto grado de experiencia sólo llega a un 75%. Finalmente se observa que las pruebas son muy importante pero no se cumple al momento de realizar la selección.

Tabla # 36 Calificación de los Jefes de Mantenimiento de equipo Caminero

Cargo: Jefe de Mantenimiento de equipo Caminero	0%	25%	50%	75%	100%
Número de empleados en este cargo: 10					
Nivel de educación			X		
Habilidades			X		
Licencias y acreditaciones				X	
Experiencia				X	
Pruebas de conocimiento o capacidad	X				
Pruebas de personalidad	X				
Pruebas Psicométricas de actitudes	X				

Elaborado por: Las autoras

Análisis

En lo que respecta a la calificación realizada a los perfiles de los jefes de mantenimiento de equipos caminero en su análisis con sus currículos, su nivel de educación y habilidades están en un 50%, porque la mitad del personal no concluyó con sus estudios de tercer nivel que el perfil exige. A pesar de que cuenta con un 75% en experiencia y acreditaciones no es suficiente para tener a cargo esta responsabilidad, ya que el ser Jefe de mantenimiento de los equipos de la empresa amerita un gran reto mantenerlos en óptimas condiciones para su correcto funcionamiento, evitando cualquier tipo de contratiempo en el desarrollo de los proyectos que la empresa tenga en marcha. Se concluye que las pruebas establecidas en el perfil, al no ser abordadas con la suficiente seriedad no quiere decir que no sean importantes en el momento de la selección del postulante al cargo estudiado, evidenciándose con un 0% en su práctica.

Tabla # 37 Calificación de los Laboratoristas

Cargo: Laboratorista					
Número de empleados en este cargo: 10	0%	25%	50%	75%	100%
Edad: De 24 a 31 años					
Nivel de educación				X	
Habilidades			X		
Licencias y acreditaciones			X		
Experiencia			X		
Pruebas de conocimiento o capacidad		X			
Pruebas de personalidad		X			
Pruebas Psicométricas de actitudes expresivas		X			

Elaborado por: Las autoras

Análisis

El 50% del personal con cargo de Laboratorista ha culminado su nivel de educación superior exigido en el perfil, el restante se encuentra aún en este proceso. Por lo que se evidenció que sus habilidades, licencias solo llegan al 50%, mientras que su experiencia supera este valor con un 75%. En cuanto a las pruebas de conocimiento, personalidad y de actitudes, se denota que existe poco interés reflejado por el cuadro de calificaciones que tiene como resultado el 25% de su cumplimiento.

Tabla # 38 Calificación de los Topógrafos

Cargo: Topógrafo					
Número de empleados en este cargo: 8	0%	25%	50%	75%	100%
Edad: De 24 a 31 años					
Nivel de educación			X		
Habilidades			X		
Licencias y acreditaciones			X		
Experiencia				X	
Pruebas de conocimiento o capacidad		X			
Pruebas de personalidad		X			
Pruebas Psicométricas de actitudes expresivas		X			

Elaborado por: Las autoras

Análisis

En lo que respecta a la calificación del currículum con el perfil del topógrafo se obtiene que solo el 75% de estos empleados han culminado su nivel de educación no ajustándose al perfil establecido, por lo consiguiente existe un 50% en habilidades y acreditaciones para el desenvolvimiento de sus actividades, muy a pesar de que ellos aducen tener en su currículum una trayectoria aceptable, se considera mínima porque no se lo está evidenciando en los resultados de los trabajos y no nos deja completamente satisfechos. Sin mencionar que una vez más se comprueba que por falta de pruebas de conocimiento, de personalidad y psicométricas que tan solo alcanzan un 25% realizadas, el departamento de talento humano se encuentra fallando en este proceso de reclutamiento y selección. Por esto deberían existir los procesos necesarios para llevar una secuencia de pasos al momento que exista la necesidad de contratar un nuevo talento.

Tabla # 39 Calificación de los Operadores de Finischer

Cargo: Operador de Finischer					
Número de empleados en este cargo: 15	0%	25%	50%	75%	100%
Edad: De 24 a 31 años					
Nivel de educación			X		
Habilidades			X		
Licencias y acreditaciones				X	
Experiencia				X	
Pruebas de conocimiento o capacidad	X				
Pruebas de personalidad	X				
Pruebas Psicométricas de actitudes expresivas	X				

Elaborado por: Las autoras

Análisis

En la presente tabla de calificaciones el nivel de educación y habilidades de los operadores de Finischer es considerable en un 50%, porque a pesar de que no todos culminaron sus estudios técnico básico, se han preparado mediante cursos para la obtención de sus licencias, que los acrediten permitiéndoles obtener una fuente de ingreso; claro está, que de la muestra obtenida solo el 75% del personal cumple con lo requerido en el perfil. Al no ser personal de cargos de altos rangos, esto no significa que no pasen por un sistema de evaluación, evidenciado en un 0% en el cuadro de calificaciones.

Tabla # 40 Calificación de los Operadores de Excavadora

Cargo: Operador de excavadora					
Número de empleados en este cargo: 30 Edad: De 24 a 31 años	0%	25%	50%	75%	100%
Nivel de educación			X		
Habilidades				X	
Licencias y acreditaciones			X		
Experiencia				X	
Pruebas de conocimiento o capacidad	X				
Pruebas de personalidad	X				
Pruebas Psicométricas de actitudes expresivas	X				

Elaborado por: Las autoras

Análisis

En la muestra que se tomó para analizar los perfiles de los Operadores de excavadoras en nivel de cumplimiento con los currículos que se encuentran archivados en el Departamento RR.HH., se observó que el 50% de estos tienen un nivel de educación técnica, por lo tanto en las habilidades se cumplen en un 75%, mientras que la mitad de ellos es decir un 50% tiene licencias tipo G, a pesar de que su experiencia está representada en un 75% sigue siendo de mayor importancia que todos tenga su licencia profesional para operar este tipo de maquinaria. El resto del personal lamentablemente no cumplió con el perfil establecido, sin embargo se encuentran ocupando estos cargos que ameritan seguridad y responsabilidad del operario, y así evitar que puedan suscitarse algún tipo de accidente laboral por no exigir que culminen con lo estipulado en el perfil del cargo, finalmente ninguno de los operarios se les realizó las pruebas de ingreso, representado por el 0%.

Tabla # 41 Calificación de los Operadores de Rodillo

Cargo: Operador de Rodillo	0%	25%	50%	75%	100%
Número de empleados en este cargo: 15					
Nivel de educación			X		
Habilidades				X	
Licencias y acreditaciones			X		
Experiencia				X	
Pruebas de conocimiento o capacidad	X				
Pruebas de personalidad	X				
Pruebas Psicométricas de actitudes expresivas	X				

Elaborado por: Las autoras

Análisis

A al igual que el análisis del cargo anterior, se denotan los mismos porcentajes de cumplimiento en la muestra que se tomó, para analizar los perfiles de los Operadores de rodillo en nivel de cumplimiento con los currículos, probando una vez más que es necesario implementar de manera urgente un sistema de selección y reclutamiento de personal.

Tabla # 42 Calificación de los Obreros

Cargo: Obrero	0%	25%	50%	75%	100%
Número de empleados en este cargo: 59					
Nivel de educación		X			
Habilidades			X		
Licencias y acreditaciones	X				
Experiencia		X			
Pruebas de conocimiento o capacidad	X				
Pruebas de personalidad	X				
Pruebas Psicométricas de actitudes	X				

Elaborado por: Las autoras

Análisis

En este punto se concluye con el análisis de que la empresa cuenta con un gran número de empleados con cargo de obreros, reflejado que su grado de nivel de educación es mínimo representado en un 25%, sus habilidades en un 50% puesto que son personas que solo se limitan a recibir y ejecutar ordenes de sus superiores, sin tener a cargo responsabilidades de alta relevancia, con muy poca experiencia que se refleja en sus currículos apenas en un 25%, porque realmente el cargo no lo amerita. Obviamente, estos obreros no fueron considerados en las pruebas de conocimiento, habilidades y actitudes reflejados en un 0%.

Ficha de observación

En lo que respecta a la ficha de observación se procede a detallar los resultados obtenidos a través del tiempo que duró la observación, dentro de este instrumento utilizado se hacen las comparaciones en términos porcentuales de los procesos que realmente la empresa realiza, y describiendo lo que realmente lo que sucedió, detallando las verdaderas falencias que se encontraron en el proceso de reclutamiento y selección, y finalmente terminamos con la conclusión del proceso que se obtuvo con este valioso instrumento que es la ficha de observación.

Tabla # 43 Ficha de Observación

Empresas: C.V. Constructora S.A.		Fecha de Inicio: 26 /08/15 Fecha de Culminación: 26/10/15					
Observadores: NARCISA GARCÍA Y PATRICIA VARAS		Hora de inicio:			Hora final:		
Biótopo visitados:							
Especie Observada: Contratación y reclutamiento de personal de acuerdo a lo entregado por el departamento de RR.HH.		Rango de cumplimiento					Seguimiento de la actividad
		0%	25%	50%	75%	100%	
Entrevista al postulante							Proceden a realizar la entrevista, sin embargo existen personas que ingresaron de forma directa, sin tener una entrevista establecida; por lo que se pudo observar que se pasó por alto el proceso empírico que mantiene la empresa. Y esto a su vez no es lo ideal, porque no se cumplen los procesos y ocasionan futuros problemas cuantificables por no tener a la persona idónea para el puesto requerido.
Pruebas de conocimiento o capacidad							Al momento que se deberían de realizar las pruebas que tienen empíricamente establecidas, observamos que en un 25% de las personas que fueron contratadas se les aplicaron las pruebas de conocimiento y capacidad. El resto del personal ingresó de forma directa, debido a que ciertos departamentos contrataron personal sin solicitar la requisición al Departamento de Talento Humano; evidencia de que se saltan ciertos procedimientos por afinidad, relación y privilegios, trayendo como consecuencia que el personal contratado no esté apto para ocupar la vacante.
Pruebas Psicométricas de actitudes expresivas							También pudimos evidenciar en este punto, que no se realizan las pruebas Psicométricas de actitudes a todo el personal, mas que todo al personal operativo. Teniendo en consideración que este es el principal sector donde se encuentra la mayoría de los problemas de la organización.
Pruebas de personalidad							Realizan las pruebas de personalidad pero sólo a ciertos grupos. Se pudo notar que sólo lo aplican al personal administrativo. Esto quiere decir que como no se encuentra un manual por escrito, no se le da la suficiente importancia que amerita cumplir con todos los posibles empleados que ingresen a la organización.
Selección del postulante	Mejores postulados (Terna)						Nunca se observó que dieron paso a este importante proceso, ya que de esto parte la decisión correcta de elegir al mejor.
	Decisión						En vista de que no cumplieron con el paso anterior, seleccionaron de forma directa al candidato que creyeron el mas idoneo.
	Rechazo						Se revisó el banco de currículos que posee la empresa, y se pudo comprobar que existen rechazos de personas que se ajustan a los perfiles establecidos por la empresa, por el simple hecho de contratar aspirantes recomendados por altos mandos, descartando buenos elementos que podrían contribuir al progreso y desarrollo de la organización.
CONCLUSIÓN DE LA OBSERVACIÓN		<p>Como conclusión a este seguimiento realizado durante los dos meses que se investigó a través de la ficha de observación, se contrataron alrededor 28 empleados donde se pudo comprobar que no existe un proceso de reclutamiento y selección correcto; ya que la contratación fue de forma inmediata por la urgencia de concluir con los trabajos en el tiempo establecido por el contratante, identificando esto como graves problemas a futuro que se verán evidenciados por no contar con el personal adecuado y capacitado, causando deficiencia en los trabajos de construcción que no se realizaron de manera considerada, dando como imagen el bajo rendimiento de calidad y afectando los ingresos monetarios de la organización.</p>					

Fuente: Investigación primaria
Elaborado por: Las autoras

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

Elaboración de procedimientos de reclutamiento y selección de personal en el departamento de talento humano para el desarrollo organizacional de la empresa CV Constructora S.A.

4.2. Listado de contenidos y flujo de la propuesta

Antes de la estructura detallada de la propuesta es necesario que se destaquen los puntos sobre los cuales se trabajará el desarrollo de la misma.

Gráfico # 21 Flujo de la propuesta



Elaborado por: Las autoras

4.3.Desarrollo de la propuesta

4.3.1. Proceso de reclutamiento

Basado en la definición que expone (Chavenato, 2010) el reclutamiento de personal tiene su inicio en el momento que existe una vacante en cada uno de los departamentos de la empresa o desde el momento que se genera un nuevo cargo.

En este caso, la primera acción que deberá realizar será pasar la notificación por escrito al Departamento de Talento Humano, quién se encargará de recibir la solicitud y posteriormente a realizar el trámite respectivo a través del encargado de reclutar y seleccionar al personal que se solicite, el “Asistente de reclutamiento y selección”. De manera general, los pasos que se deberán ejecutar durante esta etapa son los siguientes:

1. Recepción, revisión y selección de la solicitud de nuevo talento humano proveniente del área en donde se haya presentado la vacante.

Tabla # 44 Solicitud de Requisición de empleado

De: Departamento Para: Recursos Humanos Área de reclutamiento y selección	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th>Fecha / Emisión</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">/ / /</td> </tr> </table>	Fecha / Emisión	/ / /																						
Fecha / Emisión																									
/ / /																									
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th>Fecha / Recibido</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">/ / /</td> </tr> </table>	Fecha / Recibido	/ / /																						
Fecha / Recibido																									
/ / /																									
Requisición de empleado																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th>NOMBRE DEL PUESTO</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>	NOMBRE DEL PUESTO																								
NOMBRE DEL PUESTO																									
POR REEMPLAZO																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th>REGISTRO</th> <th>FECHA /SALIDA</th> <th>NOMBRE</th> <th>PUESTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	REGISTRO	FECHA /SALIDA	NOMBRE	PUESTO		/ /				/ /				/ /				/ /				/ /			
REGISTRO	FECHA /SALIDA	NOMBRE	PUESTO																						
	/ /																								
	/ /																								
	/ /																								
	/ /																								
	/ /																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th>POR AUMENTO DEL PERSONAL</th> </tr> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th>CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL</th> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table>	POR AUMENTO DEL PERSONAL	CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL																							
POR AUMENTO DEL PERSONAL																									
CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL																									

Realizado por: Las autoras

Tabla # 45 Ficha de Requisición de empleado

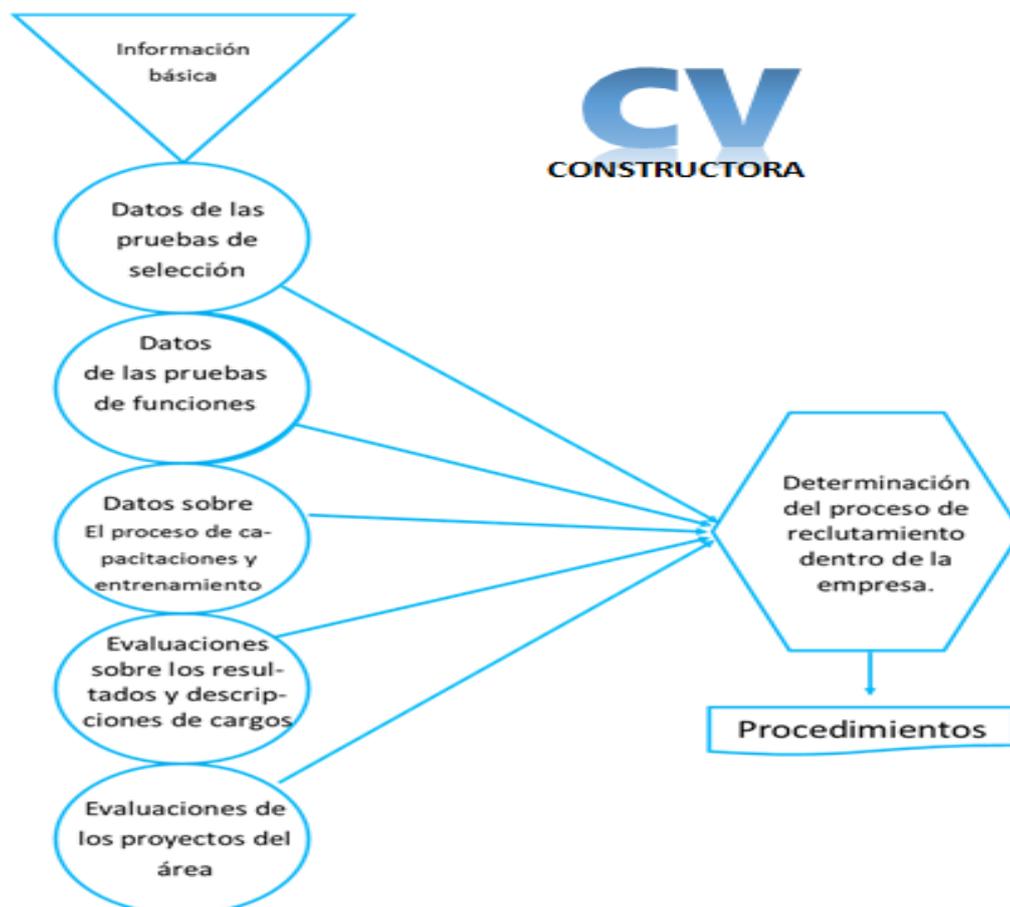
REQUISICIÓN DE PERSONAL			
Gerencia de Recursos Humanos			
			No. De Requisición: 0001
Fecha de solicitud: ____/____/____		Fecha de recepción: ____/____/____	
REQUISITOS GENERALES :		OPERACIONES	ADMINISTRATIVO
Departamento que solicita la vacante: _____			
Nombre del puesto: _____			
Información sobre el puesto:			
EL PUESTO RESPONDE A:		MOTIVO DEL PUESTO - VACANTE	
1. Creación del puesto.	1. Renuncia del anterior en puesto.	5. Licencia.	
2. Reemplazo temporal.	2. Traslado.	6. Vacaciones.	
3. Reestructuración del puesto.	3. Incapacidad.	7. Incremento de labores.	
4. Reemplazo definitivo.	4. Cancelación del contrato.	8. Licencia de maternidad.	
Nombre del empleado a quien reemplaza: _____			
Descripción de actividades:			
.....			
.....			
.....			
Características del candidato:			
Rango de edad:	-	Años de experiencia y/o	
Sexo:		Conocimientos Prácticos:	
Estado civil:		Disponibilidad para Viajar:	
Nivel de Educación:		SÍ	% de Tiempo NO
Profesión y/o		Disponibilidad para cambiar de Residencia:	
Conocimientos :		SÍ	NO
Rango de Sueldo de contratación: Desde US\$ _____ Hasta US\$ _____			
USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA			
_____ Jefe del Área solicitante		_____ Encargado de Reclutamiento y Selección	
		_____ Jefe de Gerencia de RR.HH.	
_____ Vto. Bueno de Aprobación Gerente de Operaciones		_____ Vto. Bueno de Aprobación Gerente Financiero	

Realizado por: Las autoras

2. Consecuentemente, se deberá revisar en la base de datos interna del talento humano que pertenece a la empresa CV Constructora S.A. los posibles candidatos existentes para cubrir la vacante existente, a partir de la promoción de empleados.
 - Comunicar a través de correo electrónico al personal de la empresa la vacante existente, y analizar la idoneidad de los interesados.
3. Recabar información de los posibles prospectos para ocupar el cargo disponible. De no haber un aspirante que cumpla con los requisitos del cargo, se procederá a realizar el reclutamiento a partir de fuentes externas.

Se procede a mostrar mediante el siguiente diagrama de flujo, el proceso que se debe seguir sobre la información a recabarse en caso de llevarse a cabo el proceso de reclutamiento interno en la empresa CV Constructora S.A:

Gráfico # 22 Proceso de reclutamiento interno



Elaborado por: Las autoras

4. Si no existiese persona idónea internamente en la empresa, se acude a fuentes externas. También se pueden realizar ambos tipos de reclutamiento si llegase a ser necesario.
5. Para realizar el reclutamiento del personal a partir de fuentes externas, se procederá a publicar la solicitud de personal a través de los medios que se menciona a continuación:
 - Medios impresos (Clasificados de Diario El Universo).
 - Medios electrónicos (LinkedIn, Multitrabajos).
 - Colegios Técnicos y Universidades.

Gráfico # 23 Proceso de reclutamiento a partir de fuentes externas

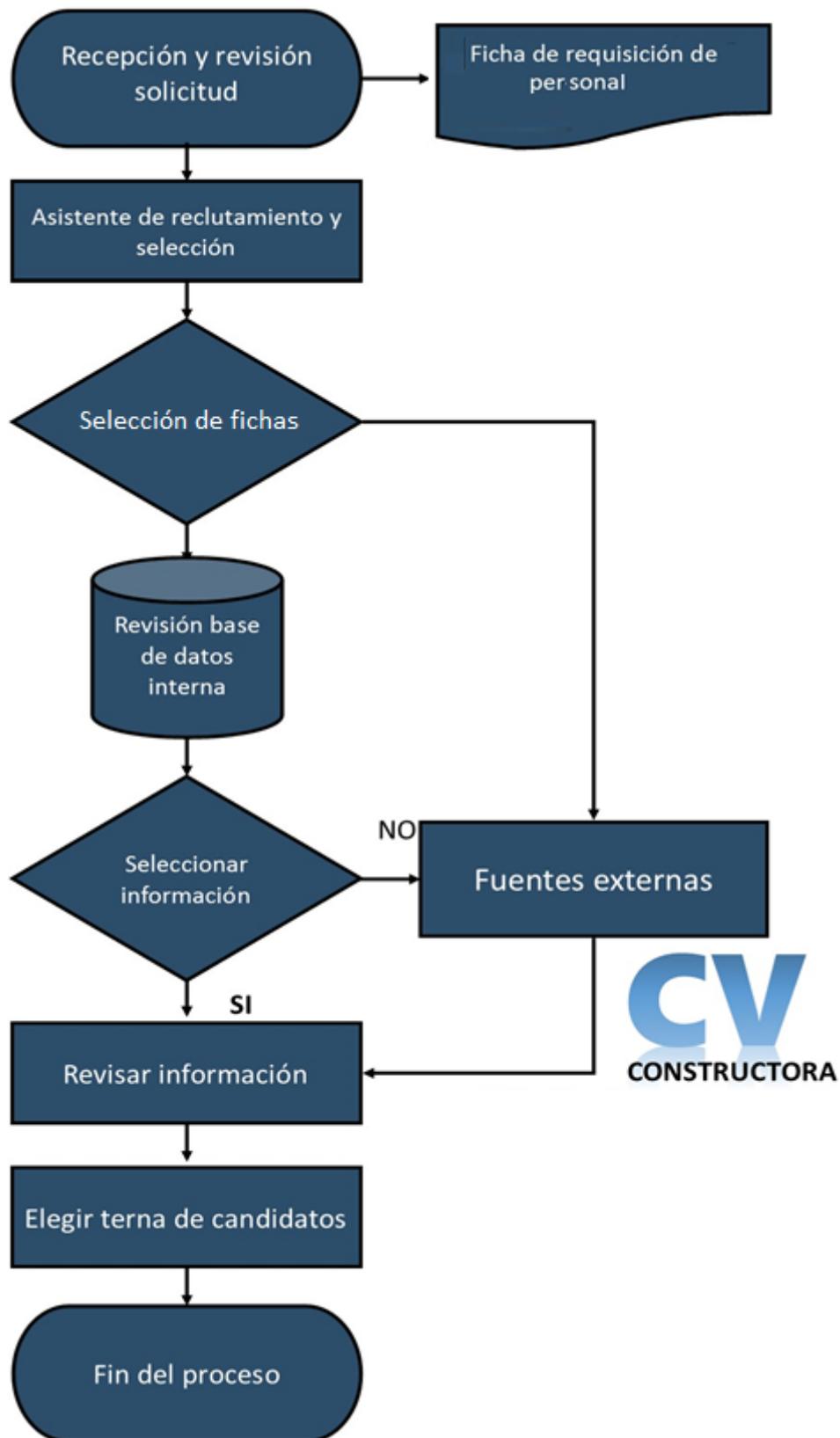


Elaborado por: Las autoras

6. Definir una fecha para la recepción de la hoja de vida, revisar la información y comprobar la veracidad del contenido de las hojas de vida de los prospectos interesados en el cargo vacante y elegir una terna de los mejores puntuados, los mismos que posteriormente ingresarán a un proceso de selección.

Se procede a desarrollar un diagrama de flujo respecto al proceso de reclutamiento del personal a aplicarse en la empresa tomando como referencia del modelo expuesto por (Chavenato, 2010):

Gráfico # 24 Proceso de reclutamiento del personal a aplicarse en la empresa



Elaborado por: Las autoras

El nuevo proceso de reclusión a aplicarse en la empresa CV Constructora S.A. se toma en consideración debido a que se presenta en el actual modelo empírico falencias durante su aplicación, e incluso no es aplicado del todo. Por ello, conforme al modelo que ha diseñado Chavenato (2010), este nuevo modelo de reclusión del personal está diseñado de una clara y de fácil aplicabilidad, lo que consecuentemente, incidirá a que en la empresa CV Constructora S.A. se ponga en marcha, con el objetivo de trazar internamente un modelo organizacional eficiente, que beneficiará a todos quienes la conforman.

4.3.2. Proceso de selección

Una vez que se haya cumplido con la etapa de reclutamiento, se procede a iniciar el proceso de selección de personal. En este caso intervienen una serie de pasos que les permitirán a los responsables del área de Recursos Humanos tomar las decisiones de reclutar y seleccionar a los posibles candidatos para el departamento solicitante. Cabe destacar que la etapa de selección se inicia una vez que el Jefe de Recursos Humanos haya recibido la información durante el proceso de reclutamiento. Por lo tanto, los pasos que se deberán ejecutar durante esta etapa son los siguientes:

1. Evaluar la información obtenida a partir del proceso de reclutamiento de los mejores prospectos tales como:

- Currículos receptados en la fecha establecida.
- Revisión de perfiles de posibles aspirantes consultados a partir de medios electrónicos.
- En caso de tratarse de prospectos internos, se realizará una revisión del expediente del aspirante donde se consideren los siguientes aspectos (resultados de desempeño durante el período de ejecución del cargo actual, y las habilidades y destrezas que posee el aspirante).

Fuentes externas

En el caso de que no haya sido posible que la selección del nuevo talento humano se ejecute a partir de fuentes internas, se procederá a acceder a la información existente de los prospectos que ya fueron preseleccionados en el proceso de reclutamiento. Los que serán contactados, ya sea por vía telefónica o correo electrónico por el Asistente de R y S, para posteriormente establecer la cita de fecha y hora de los candidatos reclutados, y luego se procede a realizar la entrevista de selección preliminar.

En el transcurso de la entrevista preliminar, se deberá recopilar la información más detallada y específica sobre el prospecto. En cuyo caso, se trata de un proceso de conversación formal y con profundidad, desarrollada con el propósito de evaluar la idoneidad del aspirante para el cargo por el cual está optando. Por lo tanto, se deberán considerar los siguientes aspectos generales:

- ¿El aspirante puede desempeñar el cargo al cual postula?
- ¿El aspirante está interesado en formar parte de la empresa CV Constructora?
- ¿El aspirante cumple con el perfil adecuado para el cargo vacante y para integrar el equipo de trabajo de la empresa CV Constructora?

2. Formulación de la entrevista a los candidatos preseleccionados a través de los siguientes procedimientos:

- ✓ **Preparación de la entrevista:** Toda persona encargada de llevar el proceso de entrevista se prepara previamente, donde se proceden a plantear las interrogantes respectivas direccionadas a los candidatos determinados. Ante esto, será importante que el entrevistador tenga a la mano las posibles respuestas ante las preguntas que le plantearán a los entrevistados. La segunda parte consiste netamente en convencer a los participantes más idóneos para pertenecer a la empresa, dándole a conocer los beneficios que podría obtener y la posibilidad de crecer dentro de la organización de manera profesional.
- ✓ **Generar un entorno de confianza:** Toda persona encargada de llevar la tarea de entrevistador, deberá contar respectivamente con una actitud recíproca, adicionalmente, con el objetivo de hacer quedar bien a la institución será fundamental que se transmita una imagen positiva de la organización. Sin embargo, será recomendable que el entrevistador tome en cuenta los siguientes puntos:
 - Empezar la entrevista con preguntas fáciles.
 - No interrumpir al momento de que habla el entrevistado.
 - Ante todo, se debe evitar mostrar una imagen de aprobación o rechazo.
- ✓ **Intercambio de información:** Consiste principalmente en una mera conversación entre el entrevistador y el entrevistado. Ciertas personas encargadas de este proceso

empiezan haciéndole una pregunta introductora al participante, esto también permite evaluar al entrevistado conforme a lo que pregunta conociendo su nivel de preparación.

En todo proceso de entrevista se debe sacar la información que más se pueda, sin embargo se recomienda evitar preguntas que no vayan al caso, y que desvíen el motivo principal del porque la entrevista, ante esto es fundamental contar con una guía de preguntas idóneas que pueden complementarse conforme se desarrolle la entrevista.

- ✓ **Terminación:** Cuando el entrevistador identifica que se está concluyendo el proceso de entrevista, será importante ir concluyendo todo con la finalidad de obtener los resultados que ayuden a identificar si todos los preseleccionados podrán concluir con el proceso, sin embargo si no se llenaran las expectativas ante posibles interrogantes, el entrevistador tomará la decisión de dar por concluida esta etapa. Por otro lado, no será conveniente que se le dé buenas o malas perspectivas a los entrevistados sobre la misma, ya que posteriormente esto podrá influir positiva o negativamente en la evaluación posterior.

- ✓ **Evaluación:** Terminado el proceso de entrevistas, el entrevistador deberá hacer un registro de todas las respuestas dadas por los participantes, lo que permitirá que el entrevistador empiece a tener una perspectiva sobre ellos.

La entrevista sirve como un primer filtro, donde se eliminaran a aquellos candidatos que no hayan cumplido con los primeros requerimientos que busca la organización. Posteriormente, aquellos candidatos que pasen a la siguiente ronda de la etapa de selección, deberán pasar por los siguientes procesos que se detallan a continuación:

Gráfico # 25 Formulario de la entrevista

FECHA:
NOMBRE DEL PUESTO:
ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA
<u>DATOS PERSONALES</u>
Nombre:
Edad:
Estado civil:
<u>ESTUDIOS</u>
¿Por qué escogió su carrera ?
¿En qué universidad /colegio/ instituto estudió?
¿Qué tiempo tiene de haber terminado sus estudios?
<u>CAPACITACIONES</u>
¿Sigue algún tipo de capacitaciones ?
¿De qué tratan las capacitaciones?
<u>EXPERIENCIA LABORAL</u>
¿En qué empresa (s) ha laborado?
¿Cuál era su cargo?
¿Qué funciones realizaba?
<u>REMUNERACION</u>
¿Cuánto es (era) su sueldo?
¿Cuánto sería su aspiración salarial?
¿Estaría dispuesto trabajar por un sueldo \$ XXX?
<u>DISPOSICIÓN AL TRABAJO</u>
¿Tiene disponibilidad en viajar?
¿Tiene inconveniente en trabajar horas extraordinarias?
¿Tiene inconvenientes en trabajar fines de semana si el trabajo lo amerita?
<u>PERSONALIDAD</u>
¿Cómo se define como persona?
¿Cuáles son sus cualidades y defectos como empleado?
<u>EXPECTATIVAS</u>
¿Qué expectativas tiene de este cargo?
¿Se siente capacitado para este cargo?
<u>FIN DE LA ENTREVISTA</u>
(Agradecer al entrevistado por haberse presentado).

Elaborado por: Las autoras

3. Proceder a realizar las pruebas de evaluación y medición a los preseleccionados

Una vez culminada la entrevista y de haber obtenido el resultado satisfactorio de los candidatos, se procederá a realizar las evaluaciones de idoneidad. Estas pruebas son un tipo de herramienta que permite la evaluación de todos los postulantes que aspiran a ser parte de una empresa, logrando determinar cuanta compatibilidad existe entre ellos, sin embargo, se deberá considerar los siguientes aspectos para las pruebas de idoneidad.

- Conocimiento y capacidad.
- Experiencia.
- Psicométricas y de personalidad.

• Pruebas de conocimiento y capacidad

Los tests de conocimiento y capacidad que se les practicarán a los candidatos se realizarán mediante el soporte de un software que será adquirido por la empresa, esto representaría una pequeña inversión a largo plazo. Pero que se justificaría para obtener un mejor resultado del personal que se vaya a contratar y a su vez esto generaría un beneficio como aporte sustancial al desarrollo organizacional de la empresa, integrándose a ella empleados con mayores actitudes y capacidades para favorecer y solucionar problemas circunstanciales de respuesta inmediata.

• Experiencia

La experiencia laboral de los postulantes será previamente examinada y detallada al inicio del proceso de reclutamiento, primero tomando en consideración los currículos y confirmando la información que se encuentre en ellos en la sección de la experiencia profesional, por el tiempo de servicio que hayan venido desempeñando. Segundo, a través de la entrevista se confirmará de manera directa con el entrevistado sus actividades de manera específica, elemento importante en lo que se refiere a la preparación profesional del individuo.

- **Pruebas psicométricas y de personalidad**

Los exámenes o tests psicométricos son los encargados de medir cualidades psíquicas del individuo, esta evaluación es una de las pruebas consideradas importantes en el proceso de selección que responden a la personalidad de como el individuo se desarrollará en la organización en su estado emocional e intelectual, este sistema de evaluación cumple como objetivo medir de una muestra de conducta, realizando comparaciones de una misma persona en diferentes momentos.

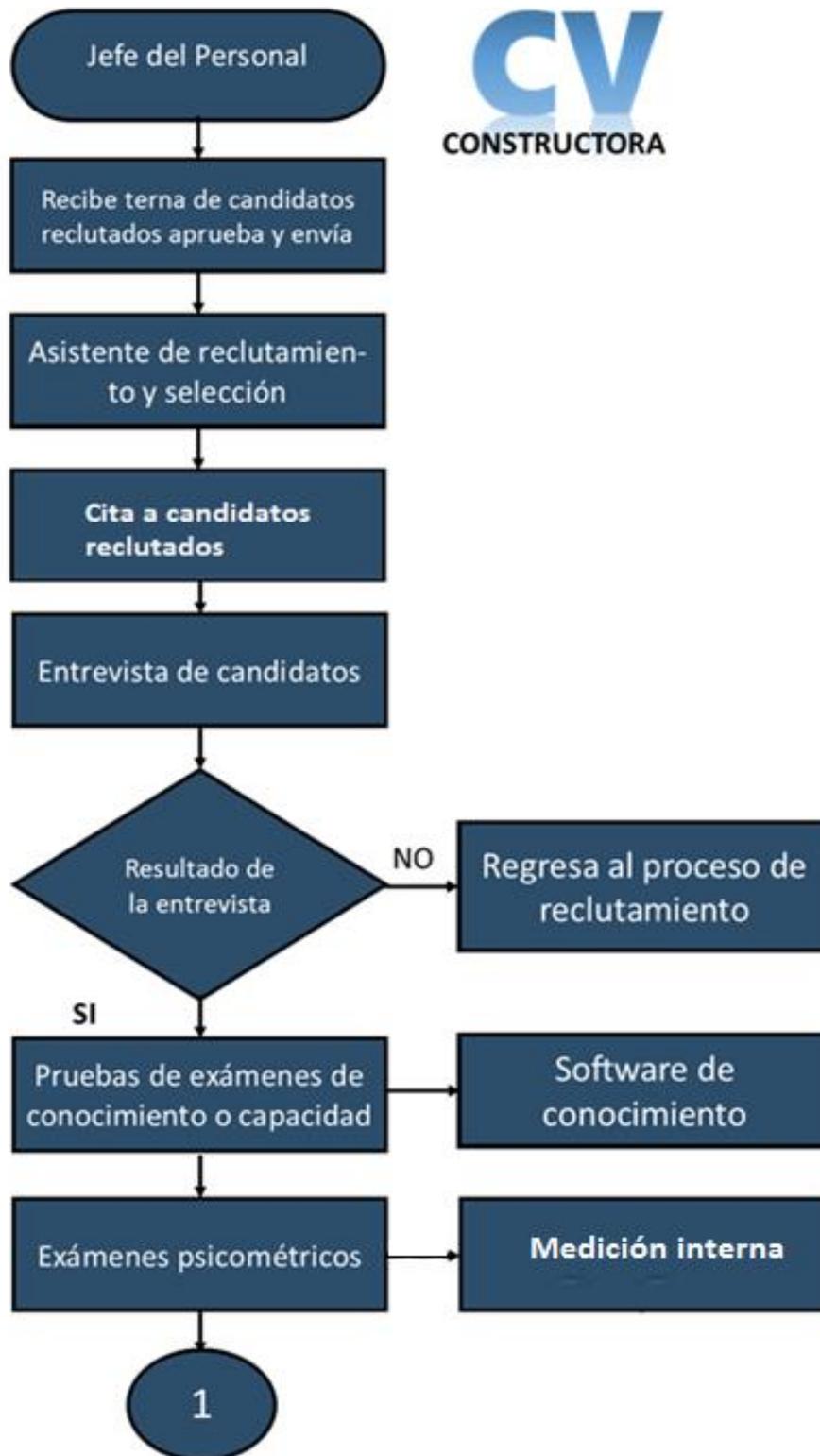
La empresa CV Constructora S.A, cuenta actualmente con la persona especializada para realizar este tipo de evaluaciones que confirmaran los estados emocionales de los prospectos que se encuentran en una etapa del proceso de selección, esto no representará un gasto para la empresa, puesto que cuenta con el profesional de planta que contribuye actualmente a las funciones del Departamento de Talento Humano, cuyos resultados de estas evaluaciones serán entregadas al encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección.

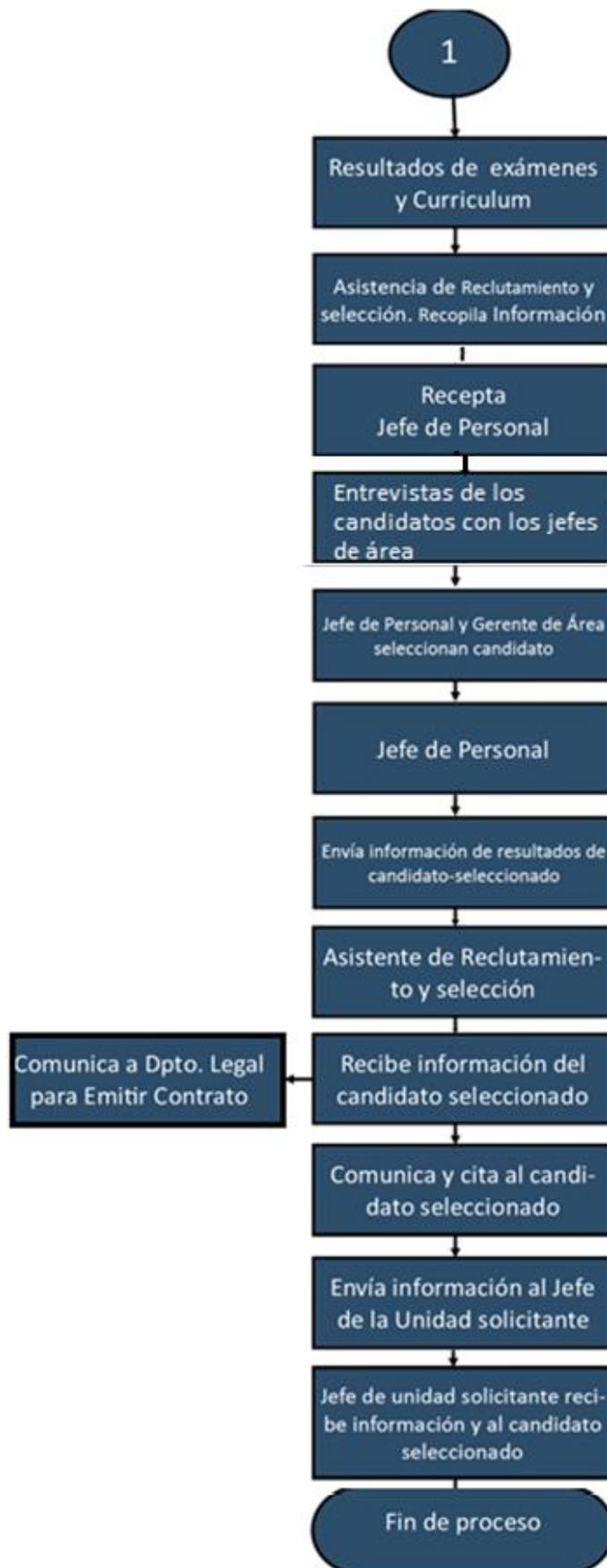
4. Recopilación de la información obtenida en base a las evaluaciones

El encargado del proceso de reclutamiento y selección recibirá toda la información de los postulantes, de las diferentes pruebas que se les formularon adjuntándole a sus hojas de vida. Adicionalmente el Asistente de reclutamiento y selección cumplirá con la función de presentar un informe de los resultados que se obtuvieron de todas la evaluaciones que será entregado al Jefe de Personal, las misma que estarán representados en términos porcentuales.

Se procede a mostrar un modelo de como se le dará valor a las pruebas de idoneidad, y esta es:

Gráfico # 26 Proceso de selección del personal a aplicarse en la empresa

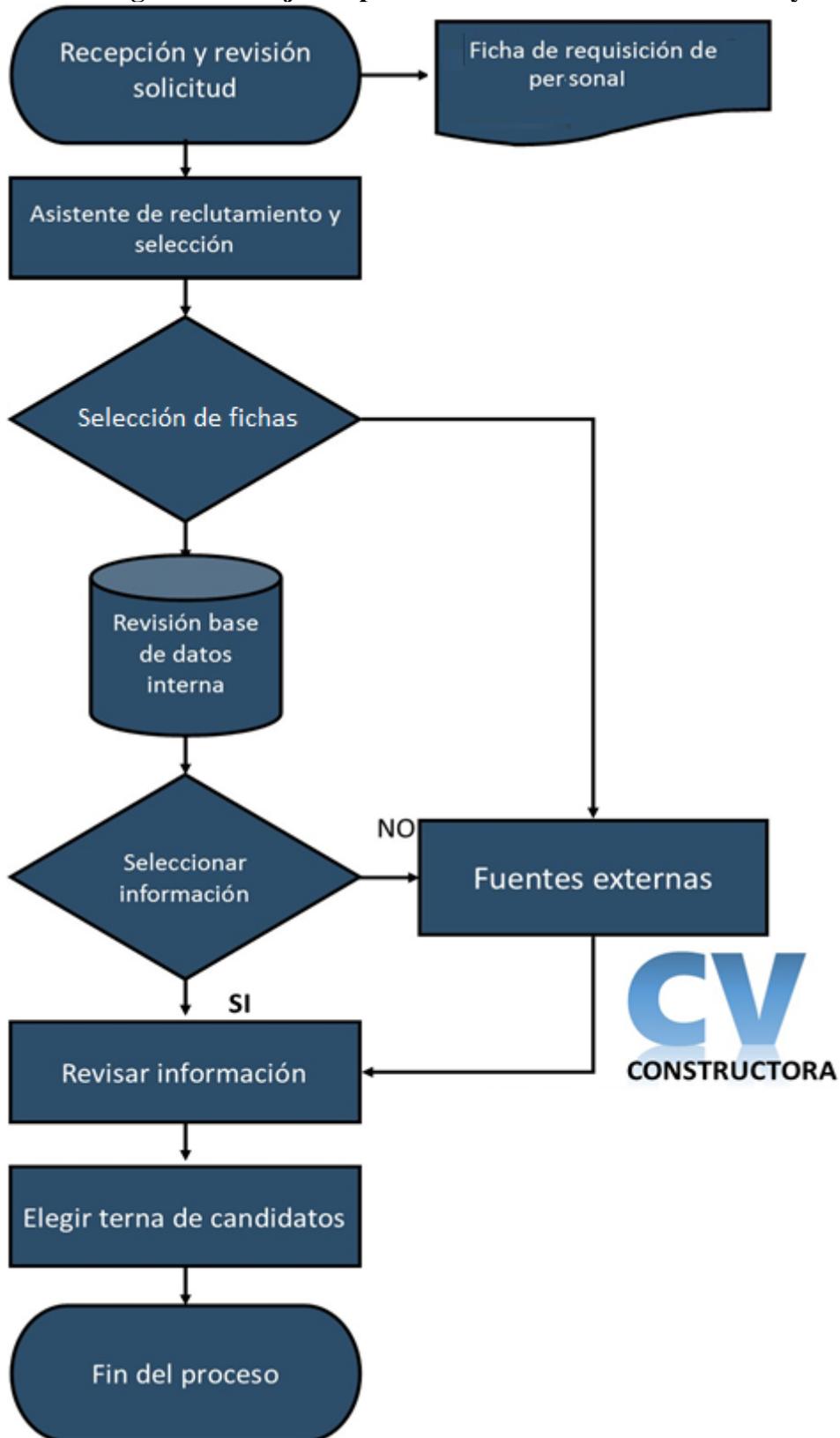


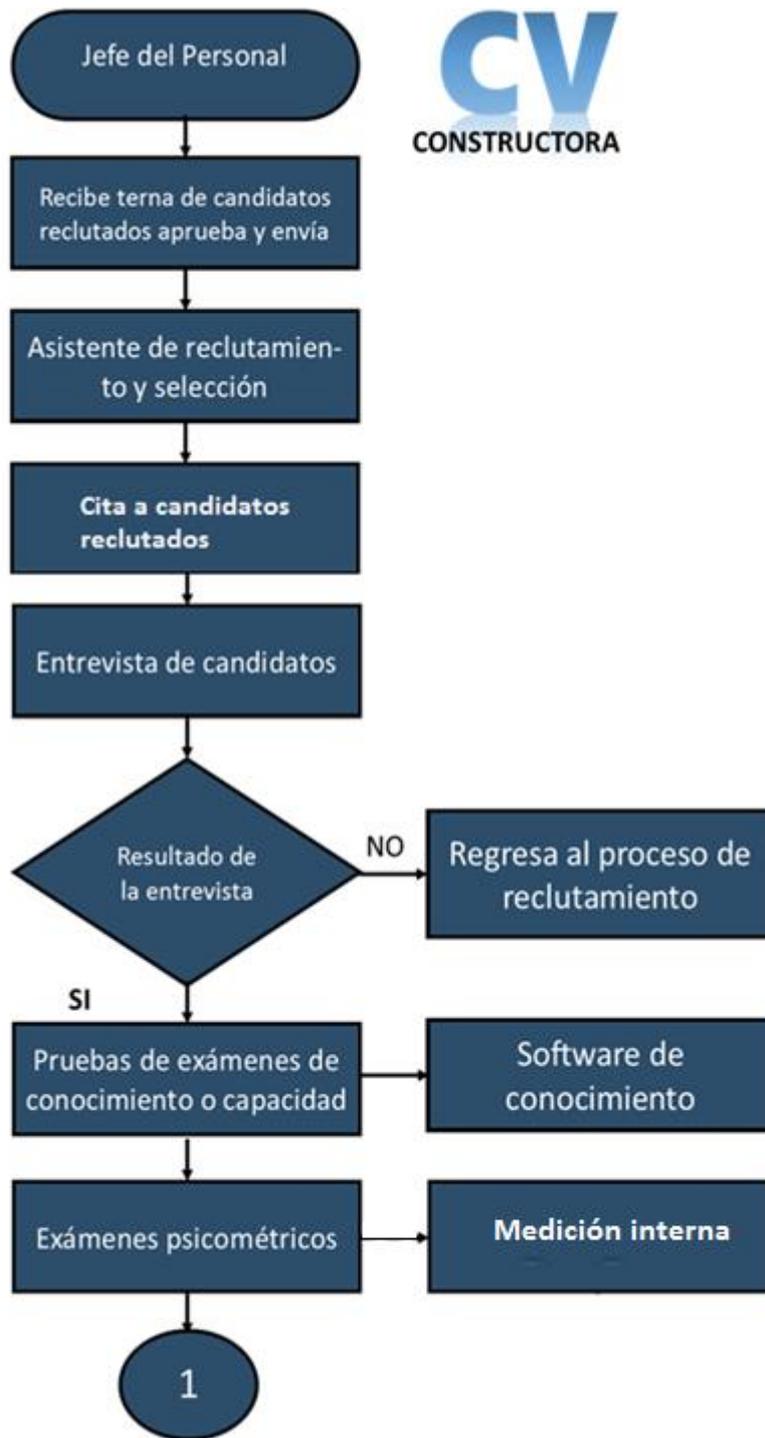


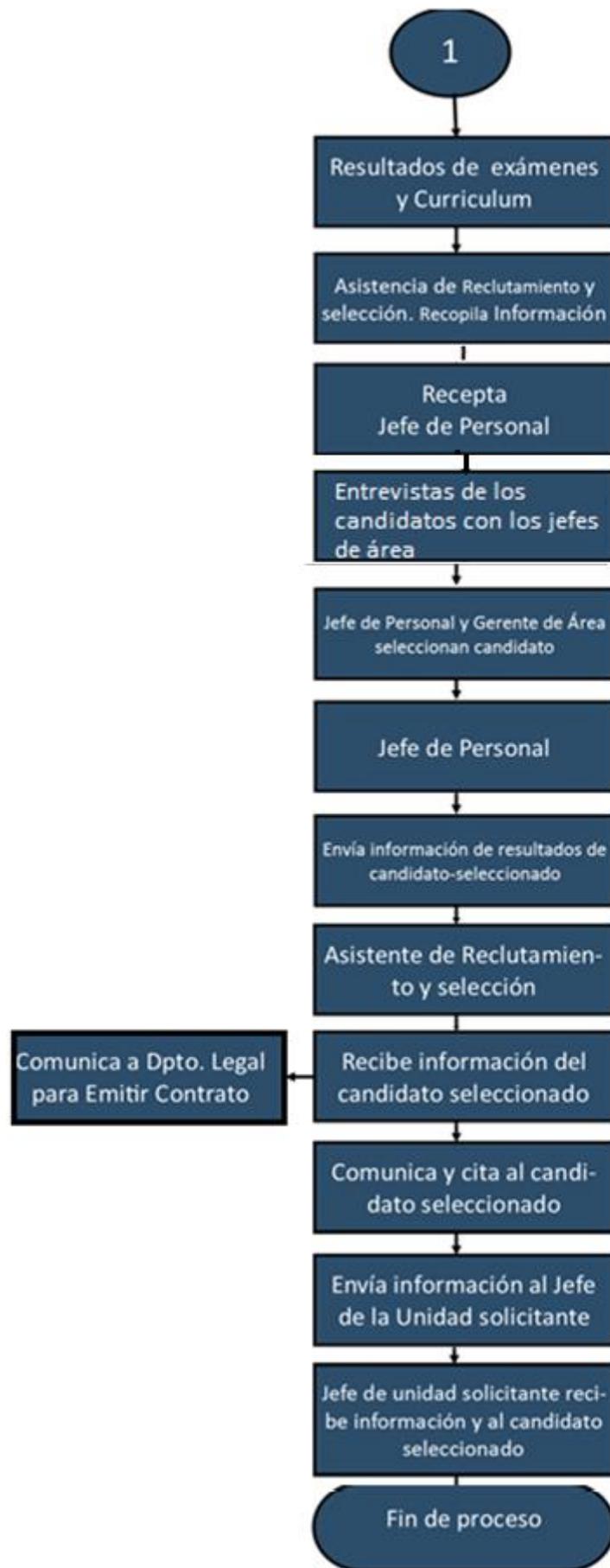
Elaborado por: Las autoras

4.3.3. Proceso unificado

Gráfico # 27 Diagrama de flujo del proceso unificado de reclutamiento y selección







Elaborado por: Las autoras

4.6 Presupuesto

Tabla # 47 Inversión Inicial

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS						
Cantidad	ACTIVO	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición Total	Vida Útil	Depreciación Anual %	Depreciación Anual
1	Software	7.000,00	7.000,00	3	33%	2.333,33
50	Elaboración de manual de inducción	3,00	150,00	0	0%	0,00
	Útiles de oficina	155,00	155,00	0	0%	0,00
TOTALES			7.305,00			2.333,33

Elaborado por: Las Autoras

Dentro de la inversión inicial del trabajo será necesario incurrir en la compra de un software que optimice el proceso a desarrollar y los materiales que van a ser necesarios para el desarrollo de la actividad.

Tabla # 48 Gastos varios

Gastos Varios		
Rubro	Gasto unitario	Gasto total
Mantenimiento de Software	850,00	850,00
TOTAL	850,00	850,00

Elaborado por: Las Autoras

Se incluye en gastos varios lo referente al mantenimiento de software, puesto que será el que constantemente se va a adaptar a los requerimientos del personal participante de la selección del personal.

Tabla # 49 Depreciación

ACTIVOS FIJOS A DEPRECIAR	DEPRECIACIÓN ACUMULADA					TOTAL	SALDO
	2015	2016	2017	2018	2019		
Software	2.333,33	2.333,33	2.333,33			7.000	0.00
DEPRECIACIÓN ANUAL	2.333	2.333	2.333			7.000	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	2.333	4.667	7.000				

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla # 50 Publicidad

Publicidad					
MEDIO	COSTO/PAUTA	# DE PAUTAS	INVERSIÓN MENSUAL	SEMESTRE A INVERTIR	Gasto / año
Anuncios en diario El Universo (paquete de 20 anuncios anuales)	\$ 150,00	1	\$ 150,00	1	\$ 150,00
Cuñas radiales (paquete anual)	\$ 150,00	1	\$ 150,00	2	\$ 300,00
Membresía en Multitrabajo (Semestral)	\$ 500,00	1	\$ 500,00	2	\$ 1.000,00
Membresía en Compu trabajo (Semestral)	\$ 350,00	1	\$ 350,00	2	\$ 700,00
Publicidad en redes sociales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL					\$ 2.150,00

Elaborado por: Las Autoras

Los valores publicitarios están relacionados con las fuentes externas que se considerarán para comunicar la vacante.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Una vez desarrollada la investigación primaria y secundaria se identificó que en la empresa CV Constructora, los procesos de reclutamiento y selección del personal no se ejecutan de forma adecuada; considerando que a pesar de que existen perfiles establecidos para cada cargo, en la empresa no se suele aplicar el proceso respectivo y que en algunos casos se saltan etapas de reclutamiento, permitiendo el ingreso de personal por influencias, quienes en muchos casos no se encuentran aptos para desempeñar el cargo asignado.
- De la realización de la investigación primaria se menciona que existe un porcentaje considerado de colaboradores que tienen poco tiempo dentro de la organización, obteniendo como resultado la constancia que existe una rotación frecuente de personal, a lo que se identifica como problema.
- El departamento de RRHH posee perfiles para cada uno de los puestos dentro del área operativa, sin embargo cuando se realiza la contratación no sirve de nada si las personas contratadas no cumplen con la verificación de los perfiles asignados para cada uno de los postulantes.
- La empresa no tiene un proceso establecido debido que se procede a contratar de forma empírica, es decir no se encuentra plasmado en un manual lo cual facilitaría el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- La empresa al tener un proceso empírico establecido, no siempre lo cumple y un instrumento de comprobación es la ficha de observación; ya que se identificó que las actividades para seleccionar y reclutar no se efectúa con normalidad, lo cual se encuentra representado con el 80%.
- Según las encuestas efectuadas, se comprobó que al departamento de RRHH no cuentan al momento de realizar la actividad de reclutamiento y es ejecutado por jefes de áreas indiferentes al departamento que debe de hacer esta actividad.

- Se puede notar que con toda la investigación realizada el no tener personas idóneas para el cargo causa problemas dentro de la organización desde el punto de vista de la productividad, ya que no se cumple con el rendimiento adecuado causando la falta de eficiencia en la ejecución de las tareas, y causando malestar de inconformidad del cliente.
- Teniendo en conclusión por parte de los encuestados que es importante que se cuente con el personal competente para que se desenvuelva en las diferentes áreas de la empresa y que para esto se debe considerar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Existe una independencia de cada una de las jefaturas es decir que en muchos de los casos omiten el proceso que realiza el departamento de RRHH, por ende alude a que se tiene a cierto personal que les ha causado inconvenientes.
- No existe una intervención total por parte del departamento de RRHH, ya que a través de la investigación primaria se pudo establecer que el personal a cargo de las diferentes áreas, no está de acuerdo con que se realice la selección del personal por referidos.
- En lo que se refiere a las falencias ocasionadas por la carencia de procesos de reclutamiento y selección de personal, que hayan sido adecuadamente establecidos, se reconoció que los principales problemas se atribuyen a la inclusión de personal que en algunos casos no son aptos para desempeñar los puestos para los cuales son contratados; esto a su vez incide en su desempeño, generando resultados no esperados y en muchos casos repercute en que exista una constante de rotación del personal, siendo esto negativo para la empresa.

Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa CV Constructora S.A. tenga un proceso definido de forma ordenada de reclutamiento y selección de personal. Con este proceso que es muy fundamental para el desarrollo organizacional se darían por concluidas las prácticas inadecuadas que actualmente se han venido desarrollando, lo que ha incidido en numerosos problemas identificados a lo largo de esta investigación.
- Se recomienda que el Departamento de Talento Humano tenga mayor participación y no sea excluido por los demás departamentos al momento de reclutar a los posibles postulantes para el cargo requerido, y a su vez tenga la autoridad de seleccionar a los mejores candidatos que hayan sobresalido en las pruebas de conocimiento, experiencia y psicométricas. Dando paso que el Jefe de cada área tome la decisión correcta de elegir a la persona que cumpla las expectativas que el departamento de esa área pretenda tener como parte de su grupo de trabajo.
- Es recomendable que se lleve a cabo un seguimiento constante de todos los procesos que se implementen, con respecto al rendimiento del talento humano que forma parte de las diferentes áreas de la organización, de modo que se pueda detectar cualquier falencia existente y aplicar los correctivos necesarios de forma oportuna.
- Otra de las recomendaciones que proponemos a la presente propuesta es que la empresa CV. Constructora S.A., no solo realice el reclutamiento externo sino también el interno; puesto que esta es una de las fuentes que deberían ser consideradas antes de pensar en el reclutamiento externo, pudiendo tener el perfil idóneo con la suficiente capacidad y habilidad para ocupar la vacante que esté disponible.
- También se recomienda a la empresa CV. Constructora S.A. ejecutar un total control en el ingreso de personal por recomendaciones, sin previamente ver cumplido con los procesos de reclutamiento y selección que la empresa haya establecido.

- Se formula como recomendación de que el área de talento humano actualice cada año las respectivas descripciones de los puestos / perfiles con el fin de estar a la par en torno a los requerimientos que necesita la empresa de los empleados a postularse en el cargo.
- Se recomienda la inducción y capacitación a los empleados una vez que se hayan incorporado a la empresa, con el objetivo de que tengan una visión panorámica tanto del área de trabajo como del entorno de la organización y se sientan parte de ella.
- Otra de las recomendaciones que se propone a la empresa, es la elaboración de un manual de todos los procedimientos operativos existentes y de los que la organización desee implementar de manera oportuna con el propósito de mejorar su ambiente laboral y entorno organizacional, los mismos que se puede impartir a sus empleados como parte de una guía instructiva.
- Finalmente todas estas recomendaciones que se han expuesto en la presente investigación tienen el fin de mejorar el desarrollo organizacional de la empresa, para lo cual su objeto principal sea aumentar su nivel de productividad, utilizando de manera eficiente el manejo de los recursos, obteniendo como resultado los mejores rendimientos para alcanzar el éxito de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Achilles, F. (2010). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Madrid: Limusa.
- Alemán, F., Armijos, J., & Ordeñana, X. (2012). *Análisis y evolución de los costos de los principales insumos del sector de la construcción en el Ecuador en el período 2004 - 2011*. Guayquil: ESPAE.
- Alles, A. (2010). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Madrid: Granica S.A .
- Almenar, J. (2012). *La aptitud mental realista: la solución a tus problemas*. DISLIESIND.
- Arfuch, L. (2010). *La entrevista, una invención dialógica*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Atehortua, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2010). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Ballén, M. (2012). *Hacia la construcción de un modelo causal*. Madrid: Espanya.
- Banco Central del Ecuador. (3 de Agosto de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/>
- Barrera, H. (2010). *Experiencias en el manejo integrado de recursos*. Chimbo: INIAP .
- Castro, A., Carvajal, A., Echeverri, M., Estrada, V., Giraldo, C., Maldonado, M., . . . Torres, L. (2010). *Historia de la Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano de la Universidad del Valle*. Cali: Universidad del Valle.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- CEPAL. (2010). *Guía metodológica para la evaluación participativa de políticas y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Chavenato, I. (2010). *Administración de recursos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Coss, R. (2011). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. Mexico D.F: Limusa.
- CV Constructora. (05 de Agosto de 2015). *CV Constructora*. Obtenido de CV Constructora: <http://CV Constructora.com.ec/>
- CV. CONSTRUCTORA S.A. (2015). *Portafolio de las Obras ejecutadas*. Guayaquil: CV. CONSTRUCTORA S.A.

- Dessler, G. (2012). *Administración de personal*. Mexico D.F : Pearson Educacion .
- Diaz, J. (2012). *La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices básicas*. Zaragoza: INDE .
- Editorial Vertice. (2010). *Motivación de personal*. Malaga: Editorial Vertice.
- Equipo Vértice. (2011). *Contratación de personal*. Madrid: Equipo Vértice.
- Fernández, E. (2011). *La competitividad de la empresa*. Madrid: Universidad de Oviedo.
- Fernández, M. (2010). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Flores, A. (2011). *La Actitud Innovadora*. La Coruna: Netbiblo.
- Granjo, J. (2010). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. La Coruna : Gesbiblo S.L. .
- IICA / CATIE. (2012). *La Definición de Sostenibilidad, Las Variables Principales Y Bases Para Establecer Indicadores*. Madrid: IICA / CATIE.
- Jiménez, J., Hierro, E., & Noya, M. (2011). *Selección de personal: sistema integrado*. Madrid: ESIC Editorial.
- Méndez, C. (2011). *Clima organizacional en Colombia*. Bogota : Universidad del Rosario.
- Merll, G. (2011). *La gestión eficaz*. Madrid: Ediciones Diaz Santos .
- Montes, M. J. (2010). *Selección de Personal*. Madrid: Ideaspropias Editorial S.L.
- Moscoso, S., & Salgado, J. (2011). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal: teoría, práctica y rentabilidad*. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.
- Rada, V. (2010). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- Revista Ekos. (05 de Agosto de 2015). *Revista Ekos*. Obtenido de Revista Ekos: http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=256&idr=1

- Reza, J. (2011). *Nuevo diagnostico de necesidades de capacitacion y aperndizaje en las organizaciones* . Mexico D.F : Panorama.
- Rodríguez, H. (2010). *Normas de construcción* . España: Lulu.com.
- Rojas, R. (2012). *Guía para realizar investigaciones*. México: ESIC.
- Roldan, L. (2010). *10 pasos para aumentar su rentabilidad*. Madrid: Diaz Santos .
- Silceo, A. (2011). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico D.F: Limusa.
- Tamayo, M. (2010). *El proceso de la investigación científica*. Mexico D.F: Limusa.
- Tena, A. (2010). *Manual de investigación documental: elaboración de tesinas*. Barcelona: Universidad Iberoamericana.
- Tenbrink, T. (2010). *Evaluación: guía práctica para profesores*. Madrid: Narcea.
- Univ. J. Autónoma de Tabasco. (2010). *Precios unitarios*. Cunduacan: Univ. J. Autónoma de Tabasco.
- Universidad Andina Simon Bolivar . (2010). *Optimización de procesos*. Quito: Editorial Abya Yala.
- Universidad de Antioquia. (2010). *Administración de servicios de alimentación*. . Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Oviedo. (2011). *Metología: introducción, conceptos e instrumentos*. Universidad de Oviedo.
- Vander, C. (2011). *El libro de las habilidades de comunicación*. Madrid: Diaz Santos.
- Vela, A. (2010). *Dirección práctica de recursos humanos*. Barcelona: Parainfo.
- Vilar, F. (2010). *Cómo implantar y gestionar la calidad total*. Madrid: FC Editorial.
- Wagner, E. (2010). *Curso de jefatura administrativa*.
- Wilbrt, K. (2010). *Los tres ojos del conocimiento*. Barcelona: Kairos .
- Woolfolk, A. (2012). *Psicología educativa*. Buenos Aires: Peason Educacion.

Zanartu, M. (2010). *Eficiencia, corrupción y crecimiento con equidad*. Deusto:
Universidad de Deusto.

Zelaya, J. (2010). *Clasificación de puestos*. Costa Rica : Universidad Estatal a Distancia .

ANEXOS

Anexo # 1 Formato de encuestas



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN – CARRERA DE INGENIERÍA
COMERCIAL**

Encuestas realizada a mandos medios.

Objetivo: Determinar la necesidad de elaborar nuevos procedimientos de reclutamiento y selección de personal que mejoren la eficiencia de la empresa.

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted laborando en la empresa C.V. Constructora S.A?

Menos de 1 año	
De 1 a 5 años	
De 6 a 10 años	
De 10 años a más	

2. ¿Ha tenido inconvenientes provocados por el desconocimiento o falta de habilidades en el rol que ejecutan las personas en cada cargo?

Sí	
No	

3. Si en la pregunta anterior la respuesta fue positiva, señale qué inconvenientes comúnmente se presentan en el personal a cargo.

Retraso en la entrega de obras.	
Desconocimiento en la utilización de equipos camioneros.	
Daños por negligencia al momento de la elaboración del producto	
Gastos injustificables por falta de control de inventario.	
Desperdicio en la utilización de materiales de construcción.	
Disminución en el rendimiento de la calidad y producción en los trabajos.	
Los costos ofertados por el contratante generan pérdidas por la inexperiencia de los operarios.	
La no utilización de los equipos de seguridad de manera adecuada.	

4. ¿Considera los ítems antes mencionados como un problema interno para la empresa?

Sí	
No	

5. ¿Considera que el proceso actual de reclutamiento y selección de personal permite que la empresa C.V. Constructora S.A cuente con el personal competente para que se desenvuelva en las diferentes áreas de la empresa?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
Desacuerdo	
Muy desacuerdo	

6. ¿Qué aspectos considera usted que en el proceso de reclutamiento se deberían considerar como importantes?

Valorar el perfil del postulante.	
Que se realice contratación por medio de recomendación.	
Examen de ingreso para asegurar los conocimientos que posee el postulante.	

7. ¿Las jefaturas tienen independencia al momento de contratar a una persona?

Sí	
No	

8. En base a la pregunta #7 la intervención del departamento de RR.HH. al momento de selección, ¿en qué porcentaje influye?

0%	
25%	
50%	
75%	
100%	

9 ¿Considera que de la calidad de talento humano que se contrate dependerá el éxito de la empresa?

Sí	
No	

10 Según su experiencia dentro de la empresa, ¿considera usted necesaria la implementación de procedimientos respecto al reclutamiento y selección de personal para optimizar las funciones que realiza la organización?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
Desacuerdo	
Muy desacuerdo	

MUCHAS GRACIAS.

Anexo # 2 Formato de entrevistas



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN – CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Entrevista realizada al Jefe de Área de Recursos Humanos, Gerente de Operaciones y Tesorería

Objetivos: Conocer los tipos de procedimientos que manejan actualmente respecto a reclutamiento y selección de personal.

Determinar la necesidad de elaborar nuevos procedimientos de reclutamiento y selección de personal que mejoren la eficiencia de la empresa.

1. ¿Cree usted que el reclutamiento y selección de personal es de vital importancia para el éxito de la empresa en el mercado de la construcción?

2. ¿Cuáles son las fuentes que utiliza usted para reclutar personal para la empresa C.V. Constructora S.A.?

3. Según las necesidades de la empresa, ¿cuál considera usted que es la fuente más idónea para reclutar candidatos para la empresa?

4. ¿Cuál es el proceso actual de reclutamiento que utiliza la empresa C.V. Constructora S.A.?

5. ¿Cuáles son las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar al personal?

6 ¿Considera usted que en la empresa C.V. Constructora S. A. existe un proceso adecuado de reclutamiento y selección del personal?

**7¿Considera necesaria la elaboración de procedimientos de reclutamiento y selección de personal?
¿Por qué?**

Anexo # 4 Certificado de Gramatológica

CERTIFICADO DE REVISIÓN GRAMATOLÓGICA

Lic. Juan Daniel Calero Solís, CERTIFICO que he revisado la ortografía del contenido del Proyecto de Trabajo con el Tema: **“ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CV CONSTRUCTORA S.A.**; elaborado por las estudiantes egresadas **Narcisa García Villamar** (c.c. 1204840480) y **Cecilia Varas Carpio** (c.c. 1204851016), previo a optar al título de Ingeniera Comercial, otorgado por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y la Facultad de Ciencias Administrativas.

En el Proyecto de Trabajo se determinan los siguientes aspectos:

- Se percibe una correcta sintaxis.
- Usa una acentuación precisa.
- Utilización de los signos de puntuación de manera acertada.
- Se evitan vicios de dicción.
- Aplicación correcta de la sinonimia.
- Existe claridad, congruencia y concordancia gramatical.
- Adecuado uso de la morfosintaxis.
- El lenguaje es pedagógico, académico y sencillo; por lo tanto, de fácil comprensión.

Por lo expuesto, y en uso de mis derechos como especialista en GRAMATOLOGÍA, recomiendo la VALIDEZ ORTOGRÁFICA de su proyecto.

Guayaquil, noviembre 15 de 2015.



Lic. Daniel Calero Solís
GRAMATÓLOGO
Cód. # 1006-02-114071
1028-02-24517

Anexo # 5 Organigrama actual de la empresa

