

Prácticas de Gestión Humana de la Empresa P.S.I. Productos y Servicios de Ingeniería

Ángela María Ocampo

Eliana Estefanía Vallejos

Estudiantes del Programa de Psicología

Universidad Mariana



Fuente: pixabay.

Resumen

A partir del diagnóstico de necesidades realizado en la empresa P.S.I. Productos y Servicios de Ingeniería, se pudo reconocer la ausencia de una ruta de selección de personal o un flujograma de procedimientos, por lo que el objetivo del trabajo investigativo consistió en caracterizar el proceso de selección, y estandarizar los diferentes formatos para cada trámite relacionado.

Dentro de las prácticas de gestión humana, uno de los procesos de mayor significancia para una organización, es el denominado Selección de personal, pues de éste depende el éxito o fracaso de la empresa; implica elegir, identificar y captar al personal más idóneo para desempeñar un determinado cargo.

Para lograr este paso en la empresa, se empezó por actualizar los perfiles de cargo existentes en ella y crear algunos, necesarios para su buen funcionamiento. El diseño del perfil de cargo para P.S.I. se realizó por competencias, teniendo como base fundamental la teoría propuesta por Alles (2005). Finalmente se procedió al diseño y creación de los diferentes formatos, teniendo en cuenta el flujograma de procedimientos establecido.

Palabras claves: competencia, inducción de personal, selección de personal.

Introducción

Actualmente, las organizaciones están ligadas a características de alta competitividad, productividad, calidad, impacto y efectividad, buscando adaptarse a los cambios que suceden en

el mundo, teniendo en cuenta los nuevos retos y tendencias a los que deben enfrentarse, con el fin de ser más competitivas en los ambientes globalizados.

Teniendo en cuenta que los colaboradores son un elemento básico en el éxito de las empresas, es necesario contar con el personal idóneo para realizar las diferentes funciones que se desempeña a su interior. Por esta razón es necesario que toda organización estandarice los diferentes procesos de gestión humana, y en este caso específico, el proceso de selección, pues esto garantiza escoger personal eficiente en el desempeño de su cargo.

Este proceso es uno de los temas más estudiados dentro de la Psicología organizacional. Cohen (1981, citado por Atalaya, 2001) afirma que “La Selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con las exigencias del puesto. Entonces, en la selección de personal debe existir un equilibrio entre las exigencias del puesto, las potencialidades y características de la persona” (p. 138). Por lo tanto, el proceso es importante porque se tiene en cuenta las competencias, capacidades, potencialidades y destrezas que el aspirante tiene consigo, con la finalidad de ser seleccionado.

Para el desarrollo y cumplimiento del objetivo de investigación, se empezó por la actualización de los perfiles de cargo en la empresa P.S.I., así como la creación de un manual de funciones y de inducción, el cual puede contribuir al cumplimiento de la Visión, que busca consolidar y aumentar su participación en el mercado nacional, con el fin de estar entre las mil empresas más destacadas del sector, en el año 2020.

Metodología

Desde el diagnóstico de necesidades se pudo reconocer elementos que era urgente implementar o mejorar dentro de la empresa P.S.I. A partir de esto se identificó la necesidad de caracterizar el proceso de selección, con el fin de establecer una ruta clara y precisa sobre el proceso que se debe llevar a cabo para seleccionar el personal que hará parte de la organización.

En primera instancia se analizó la manera en que P.S.I. llevaba a cabo dicho proceso, para lo cual se recogió información a través de entrevistas efectuadas a algunos colaboradores y jefes inmediatos, escogidos de manera aleatoria; posteriormente se realizó una revisión documental para identificar los formatos que la empresa utilizaba para cada procedimiento, con el propósito de actualizarlos o, en algunos casos, crearlos.

Este proceso va de la mano de los otros objetivos propuestos en el proyecto de práctica. Para realizar una adecuada selección del personal, es necesario contar con los perfiles de cargo, especificando las funciones que cada colaborador debe desempeñar, y las competencias que para ello se requiere. La actualización de estos perfiles de cargo se logró gracias a la colaboración de todos los trabajadores de la empresa, que proporcionaron la información necesaria a través de un formato de campo para hacer el levantamiento respectivo. Así mismo, fue necesario recurrir al diccionario de competencias de Alles (2002), para analizar y determinar las competencias generales de la empresa y las competencias específicas requeridas para cada cargo específico. La creación y actualización de los perfiles de cargo dio pie para realizar el Manual de funciones de la empresa, una herramienta muy útil que contiene una descripción ordenada y estandarizada de las diferentes actividades propias de cada cargo al interior de la organización.

Es importante tener en cuenta que la caracterización del proceso de selección finaliza en la inducción que la organización le brinda al nuevo integrante. Partiendo de esta necesidad, se creó el Manual de inducción de la empresa P.S.I., con el fin de brindarle al nuevo colaborador, la información suficiente que le posibilite adaptarse con mayor facilidad al conocer los pilares fundamentales que la rigen. Para esto se revisó la planeación estratégica de la empresa, en la que se encontró la Visión, Misión, Objetivos Integrales de Gestión, el Organigrama, la Historia y la Normatividad presente, elementos que componen el Manual de inducción.

Selección de Personal

Según Chiavenato (1993), la selección de personal se puede definir como “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral” (p. 44), de tal manera que se encuentre el personal idóneo que contribuya a dar solución a los objetivos propuestos por la empresa. El autor también menciona que “Las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales depende para alcanzar el éxito y mantener su continuidad” (p. 136). Para que la empresa lleve a cabo un adecuado proceso de selección, es necesario e importante hacer una revisión minuciosa del manual de descripción y perfil de cargos.

Perfil de Cargos

Hoy en día la competitividad en las empresas es cada vez más marcada, por lo que se requiere de personal que cuente con diversos factores, no solo intelectuales, para desempeñar adecuadamente determinada labor, ya que, como sostiene Chiavenato (2007) el éxito de las empresas está en sus trabajadores, por lo tanto éstas buscan que sus futuros colaboradores cumplan con las responsabilidades que tiene el cargo asignado, teniendo en cuenta ciertas competencias que se requiere para éste, estipuladas en el Perfil de Cargos. Duque (2015) define el perfil de cargo como “El conjunto de características generales y particulares que el empleador define para buscar postulantes para un cargo y con el cual convoca a los candidatos, con las que espera obtener del seleccionado un buen desempeño en el cargo” (párr. 2). En la empresa P.S.I., el perfil de cargos fue diseñado por competencias, teniendo en cuenta el modelo que plantea Alles (2005), de la siguiente manera:

Competencias

Para Alles (2005) la definición de competencias está relacionada con la manera adecuada de lograr los objetivos; en otras palabras, las competencias son aquellos comportamientos que permiten alcanzar resultados y obtener el éxito. “El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 57).

Por otro lado, Pérez (2002, citado por Hoyos, 2010) afirma que las competencias son aquellas capacidades que tiene el ser humano para realizar un trabajo, teniendo mayor certeza y un alto índice de eficiencia, conectando sus conocimientos con su labor, su entorno, la organización y la personalidad del sujeto. El consolidado de todos los perfiles de cargo existentes en la empresa da como resultado el manual de funciones.

Manual de funciones

Orozco (2008) menciona que el manual de funciones es una herramienta necesaria para la administración del talento humano, ya que contiene una descripción ordenada y estandarizada de las diferentes actividades propias de cada cargo al interior de la organización. Cumple un papel importante en los procesos de selección de personal y entrenamiento de los nuevos colaboradores.

Sandoval, Montaña, Miguel y Ramos (2012) distinguen diferentes objetivos del manual de funciones, entre los cuales se puede resaltar: -Instruir al personal sobre aspectos como objetivos, funciones, relaciones laborales, políticas, procedimientos y normas de la organización; -Concretar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa de la organización, para así definir responsabilidades, y evitar omisiones en las labores ejecutadas; -Contribuir con la integración y orientación al nuevo personal, facilitando su incorporación a las distintas funciones de la organización. El último proceso que concierne a la selección de personal es el manual de inducción.

Manual de inducción

Chiavenato (2002) define la inducción como “El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos” (p. 142), de tal suerte, que el proceso de inducción es importante porque permite al nuevo trabajador una mayor estabilidad y confianza al brindarle información suficiente que posibilite adaptarse fácilmente a la organización, lo cual va a generar mayor sentido de pertenencia, además de poder desempeñar mejor su función y tener una actitud favorable en la empresa.

El objetivo del manual de inducciones según López (2009) es:

Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, a través de una información relacionada con las características y dimensiones de las mismas, logrando que la empresa cuente con equipos de trabajo de alto rendimiento, lo que trae eficiencia y eficacia, amor al trabajo y la satisfacción de compartir con otros el desarrollo organizacional. (párr. 1).

Discusión

La gestión del talento humano es un área que se está implementando en las organizaciones con la finalidad de buscar la excelencia; por ello, es indispensable tener en cuenta a los colaboradores e ir en busca del desarrollo del potencial humano para que exista mayor competitividad, posicionamiento y satisfacción laboral.

Dentro de esta área se encuentra la selección de personal, considerada como la fuente primaria de éxito o fracaso en la organización, puesto que de ella depende la elección de candidatos que cumplan con las competencias necesarias para el desempeño de sus funciones, en miras al cumplimiento de los valores corporativos de la empresa, razón por la cual, y en vista de la necesidad e importancia de crear una ruta específica de selección de personal en la empresa P.S.I, se tuvo en cuenta a Atalaya (2001) quien menciona que “la Selección de Personal adquiere gran relevancia, dado que es el procedimiento ordenado y secuencial cuyo objetivo es cubrir los puestos de trabajo de las organizaciones laborales” (p. 137). De igual forma, Ganga y Sánchez (2008) refieren que la selección de personal:

Consiste en una serie de pasos específicos que se emplea para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. (p. 278).

En consecuencia, se creó el flujograma de procedimientos, ya que al establecer específicamente la ruta de selección de personal, tanto la empresa como los colaboradores observarán que ha sido un proceso que requiere de exigencia e idoneidad; por ello, al ser un proceso secuencial, se espera que se desarrolle a cabalidad por parte del personal encargado de realizar la selección. La ruta planteada fue la siguiente: en primer lugar, la requisición de personal, definida por Mondy y Noé (2005) como “un documento que especifica el título del puesto, el departamento solicitante, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo y otros detalles” (p. 211); luego están la revisión y el análisis de

los perfiles de cargo, muy importantes porque por medio de ellos se puede conocer las funciones propias que debe desempeñar el trabajador y las competencias tanto generales como específicas que debe desarrollar o potencializar para cumplir con su labor. Por este motivo, con la colaboración de los trabajadores fueron actualizados los perfiles de P.S.I., teniendo en cuenta que ellos son realmente quienes conocen el cargo y saben lo que están haciendo; finalmente, con la recopilación de la información se creó el manual de funciones de la empresa.

Respecto al reclutamiento de hojas de vida, la empresa como tal, solo se encarga de recibir la información del personal que ha manejado, por lo que, efectivamente, no se realiza un proceso de reclutamiento interno, externo o mixto, lo cual impide que nuevos colaboradores tengan la oportunidad de pertenecer a la organización. De ello se deduce que no se conoce lo esencial del proceso, y que éste puede generar innovación, desarrollo y progreso en la organización, al igual que, mayor motivación para los colaboradores, porque existiría un plan de ascenso en la empresa; de ahí la importancia de implementarlo en la ruta de selección de personal.

Las pruebas psicológicas y de conocimiento son significativas porque permiten conocer de una u otra forma algunos rasgos de personalidad del colaborador, y contribuyen a verificar las competencias que posee para cumplir sus funciones. Actualmente en la empresa no se aplica ninguna prueba psicológica. Con relación a las pruebas de conocimiento, la organización se rige más por la experiencia del personal, por su tarjeta profesional y por la realización de algunos cursos considerados importantes para el desempeño de su labor; por esto, se creó un formato donde se puede registrar la información obtenida cuando se evalúe los conocimientos de los trabajadores.

Referente a la entrevista, ésta es llevada a cabo, en algunos casos, directamente por el gerente o por las personas encargadas de cada dependencia, ya sea de obra civil o eléctrica. Cabe aclarar, según los entrevistados, que solo a unos cuantos les fue realizada, porque en ocasiones, para ingresar a la organización, otros fueron llamados por la parte directiva. Esto deja muchas expectativas respecto al proceso de selección de personal, teniendo en cuenta que es una empresa reconocida a nivel de Nariño. Por lo tanto, se creó un formato de entrevista donde se especifica los pasos que se debe seguir para su desarrollo y la forma de realizar el respectivo registro.

Los exámenes médicos que se ejecuta en la empresa tienen que ver con el ingreso y retiro del personal, teniendo siempre presente su salud y bienestar. No se realiza visita domiciliaria; las personas, en su mayoría, llevan varios años trabajando en la organización; son quienes en algún momento han sido contratados, ya sea por labor prestada, a término fijo o indefinido y en algunos casos han sido recomendados por personal que labora en ella. Respecto a la verificación de referencias, para la empresa es importante tener en cuenta el tipo y años de experiencia del trabajador para el desarrollo de sus funciones; su trabajo genera mucha exigencia, dedicación, concentración y conocimiento, ya que de ello depende el éxito de la obra. Por ende, se estableció unos formatos que pueden contribuir a la recolección de información, disponibles en el flujograma de procedimientos instituidos para la empresa.

El proceso de contratación se realiza oportunamente en la empresa y, finalmente, el de inducción se hizo en su momento

a algunos de los trabajadores, por lo que se creó el formato de inducción que permite que éstos evalúen cómo fue ese proceso al ingresar a la organización. De igual forma, para los trabajadores que llevan varios años en la empresa, se considera importante la reinducción, donde se dé a conocer los pilares fundamentales y también algunos cambios que sean considerados significativos.



Figura 1. Ruta de selección de personal en la empresa P.S.I. Productos y Servicios de Ingeniería.

Después de realizar la creación de los formatos para cada proceso, se espera que la empresa haga uso de ellos. Teniendo en cuenta la novedad de los mismos, fue necesario instruir a los directivos, para que exista mayor apropiación en cada uno de los procesos y de esta manera sean aplicados y desarrollados correctamente.

Conclusiones

La implementación del proceso de selección de personal es importante en la empresa porque permite que las personas encargadas del mismo realicen de forma puntual y secuencial la elección del candidato que se requiere en la organización, de tal manera que exista satisfacción tanto para administrativos como para colaboradores respecto a la objetividad del proceso.

La creación del flujograma de procedimientos fue provechosa, dado que se logró implementar otros procesos que eran necesarios en la organización; se realizó la actualización de los perfiles de cargo, los cuales aportan significativamente a la organización y por ende a los trabajadores, ya que en ellos se especifica las funciones que deben cumplir, lo que genera mayor comprensión de lo establecido. Así mismo se logró crear el manual de funciones, donde se estipula todos los perfiles de

cargo existentes, siendo éste un documento conciso que contiene la información necesaria de cada cargo.

Se estableció el manual de inducción, necesario para dar la bienvenida a los nuevos colaboradores con el fin de que conozcan la organización en la que van trabajar, generando confianza y adaptación oportunamente.

Finalmente, cabe mencionar que gracias a la revisión documental, aplicación de entrevistas y participación tanto de directivos como operativos, se logró crear el flujograma de procesos, y se espera que la empresa haga uso de la ruta, teniendo en cuenta los formatos creados, para que la información sea almacenada de forma organizada.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360 °*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. *Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*, 4 (2). Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/5039>
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill.
- (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc-Graw Hill.
- (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Duque, C. (2015). Perfil del Cargo – Aspectos Legales. Recuperado de http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=411:perfil&catid=1:laboral&Itemid=86
- Ganga, F. y Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt. *Gaceta Laboral* 14(2), 271-297.
- Hoyos, W. (2010). Diseño del perfil del cargo basado en competencias. Estudio de caso para Coordinador HSQE en la gran empresa. *Revista Universidad EAFIT* 46(159).
- López, E. (2009). Manual de inducción. Inducción y plan de entrenamiento. Recuperado de <http://elylopez82.blogspot.com.co/2009/04/manual-de-induccion.html>
- Mondy, R. y Noé, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9ª ed.). México: Pearson Educación.
- Orozco, A. (2008). *Manual de Funciones, procesos y procedimientos para la empresa Hierros HB S.A.* (Trabajo de grado). Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Pereira. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/906/658306074.pdf?sequence=1>
- Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V. y Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia* 17(60), 660-675.