



**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y
RECLUTAMIENTO DE LA EMPRESA HIDROPACIFICO S.A E.S.P**

DIANA IVANESA PRECIADO ARAGON

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BUENAVENTURA – VALLE
2013**



**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y
RECLUTAMIENTO DE LA EMPRESA HIDROPACIFICO S.A E.S.P**

DIANA IVANESA PRECIADO ARAGON

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Asesor:
LINO HERMINSUL TOBAR OTERO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BUENAVENTURA – VALLE
2013**



Nota de aceptación

Firma Director

Firma del Jurado

Buenaventura, Noviembre 2013



DEDICATORIA

A DIOS padre celestial por estar siempre a mi lado, ayudándome a vencer cada una de las pruebas que se me presentaron en mi carrera, por ser el mi fortaleza y hacerme saber que todo lo puedo en el que me fortalece.

A mis Padres **MARCIA ARAGON GAMBOA y WILMAN ALBERTO PRECIADO** por ser el motivo de inspiración para salir a delante.

A mis **HERMANOS** porque cada uno de ellos contribuyeron de una u otra forma en este éxito que hoy disfrutamos.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a **Dios** porque es el que permitió que mi familia y las personas que me quieren y estuvieron en este proceso de preparación podamos disfrutar hoy de este triunfo, sabiendo que no va a ser el último de mi preparación.

MIS PADRES, para ellos gratitud eterna porque gracias a ellos y sus sacrificios he podido salir adelante, por su voto de confianza ante todo y ser siempre las personas que me impulsaban para poder vencer cada una de las pruebas que se presentaron en mi carrera.

HERMANOS en especial a **Lucy Vivianapreciado** por ser una hermana incondicional. A todos ustedes porque siempre estuvieron cuando los necesite y siempre supieron que este día iba a llegar, porque han sido un gran ejemplo y me enorgullece seguir sus pasos.

MI TIA, porque fue uno de los primeros apoyos que encontré en esta lucha, gracias por la ayuda desinteresada y su cariño.

AMIGOS, mi amiga del alma Ingrid Quiñones, Enny obregón, Mónica Torres y demás Amigas por sentir este triunfo de ustedes y siempre estar pendiente de esta meta y hoy puedo decir dichosa que vamos por otras metas más.

A mi Novio por estar siempre hay para mi apoyándome y preocupándose por mí por su cariño y amor.

PROFESORES, por compartir sus conocimientos y por su calidad humana con nosotros por inspirarnos a ser Cada día mejores.

Tendría que darle gracias a tantas personas que pusieron su grano de arena en el trascurso de esta etapa que no terminaría nunca solo queda por decir **GRACIAS** a todos **DIOS LOS BENDICE** a mí me bendijo desde el momento que ustedes fueron partes fundamentales de mi vida.

GRACIAS



CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 Antecedentes	14
1.2 Planteamiento del Problema	15
1.3 Formulación del Problema	16
2. OBJETIVO	17
2.1 Objetivo General	17
2.2 Objetivos Específicos	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO DE REFERENCIA	19
4.1 Marco Contextual	19
4.1.1 Historia de Buenaventura	19
4.1.2 Presentación de la empresa	21
4.1.2.1 Filosofía Empresarial	24
4.1.2.2 Misión	24
4.1.2.3 Visión	25
4.1.2.4 Objetivo de Calidad y/o Estratégico	25
4.1.3 Proceso de Gestión Humana en Hidropacífico	25
4.1.3.1 Estructura Organizacional del Proceso de Gestión Humana	26
4.1.3.2 Estructura de la Ubicación de Recursos Humanos dentro de la Empresa	27
4.1.3.3 Proceso Actual de reclutamiento de la empresa HIDROPACÍFICO S.A. E.P.S. en el área comercial	28
4.2 MARCO TEÓRICO	29
4.2.1 El Concepto de “Recurso Humano	29
4.2.2 Definición de Reclutamiento	29
4.2.2.1 Fuentes de Reclutamiento	30
4.2.3 Reclutamiento Interno	31
4.2.3.1 Fuentes de Reclutamiento Interno	31
4.2.4 Reclutamiento Externo	34
4.2.4.1 Reclutamiento de Personal	36
4.2.5 Metas del Reclutamiento	37
4.2.6 Proceso de Reclutamiento	37
4.2.7 Metodología de Reclutamiento de Personal	39
4.3 Marco Conceptual	39



5.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	41
5.1	Tipo de Investigación	41
5.2	Método de la Investigación	41
5.2.1	Definición del Universo	41
5.2.2	Periodo de la Investigación	41
5.2.3	Definición de la Muestra	41
5.3	Adaptación del Modelo	42
6.	ANÁLISIS PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO INTERNO	43
7.	PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. CON RESPECTO AL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO LLEVADO A CABO POR LA EMPRESA	49
7.1	Presentación de Resultados	49
7.2	Análisis de los Resultados	62
8.	PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.	64
8.1	Propuesta de Procedimiento de Selección y Reclutamiento	64
8.2	Propuesta de un Programa de Capacitación del Personal como Estrategia de Promoción	69
8.2.1	Detección de las necesidades de capacitación	70
8.2.2	Diseño y planificación del programa de capacitación	72
8.2.3	Implementación del programa de capacitación	73
8.2.4	Evaluación de las capacitaciones	74
8.3	DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE CONVENIOS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS	76
9.	LIMITACIONES	77
10.	CONCLUSIONES	78
11.	RECOMENDACIONES	79
	BIBLIOGRAFÍA	80
	ANEXO	82



LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Análisis Procedimiento de Reclutamiento Interno	43
Cuadro 2. Propuesta de Procedimiento de Selección y Reclutamiento	64
Cuadro 3. Necesidades Individuales de Capacitación	71
Cuadro 4. Consolidado de necesidades de capacitación por dependencias	72
Cuadro 5. Sugerencia de Formato a Implementar	73
Cuadro 6. Formato propuesto	74
Cuadro 7. Evaluación de las Capacitaciones	75

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Criterios de evaluación	42
Tabla 2. ¿Cree usted que la empresa cuenta con una planificación de proceso de reclutamiento?	49
Tabla 3. ¿Se siente satisfecho con el proceso de reclutamiento que se le realizó en el momento de reclutarlo a la empresa?	50
Tabla 4. ¿Seleccione con una x la fuente de Reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa?	51
Tabla 5. ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal de la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. se realizara utilizando fuentes de reclutamiento: interna o externa?	52
Tabla 6. ¿Su ingreso fue realizado bajo la fuente de Reclutamiento interno (ascenso)?	53
Tabla 7. ¿Según su conocimiento cual considera usted que es medio más óptimo de reclutamiento?	54
Tabla 8. Acciones de mejora que proponen al proceso de reclutamiento de la empresa.	55
Tabla 9. Identificación del tipo de modelo de reclutamiento se aplica en el área comercial de la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.	56
Tabla 10. ¿Qué tipo de reclutamiento se le realizó a usted en la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. de Buenaventura?	57
Tabla 11. ¿De qué manera se enteró de la existencia de la vacante?	58
Tabla 12. ¿Sabe si la empresa utiliza ascenso de personal para ocupar un puesto vacante?	59
Tabla 13. ¿Fue recomendado por algún miembro de esta empresa para poder ingresar a la misma?	60



LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Estructura Organizacional del Proceso de Gestión Humana	26
Figura 2. Estructura de la Ubicación de Recursos Humanos dentro de la Empresa	27
Figura 3. Organigrama de Reclutamiento en la empresa Hidropacífico	28
Figura 4. Procedimiento Reclutamiento y Selección de Personal	47
Figura 5. Propuesta de Diseño del Proceso de Reclutamiento y Selección	68
Figura 6. Ciclo de Capacitación	70



LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1.	Planificación de proceso de Reclutamiento
Gráfico 2.	Proceso de Reclutamiento
Gráfico 3.	Fuente de Reclutamiento
Gráfico 4.	Fuente de Reclutamiento interna y externa
Gráfico 5.	Fuente de Reclutamiento Interno
Gráfico 6.	La fuente más óptima de reclutamiento
Gráfico 7.	Mejoras para volver más eficiente el proceso de reclutamiento en la empresa
Gráfico 8.	Planilla de solicitud de empleo
Gráfico 9.	Tipo de reclutamiento
Gráfico 10.	De qué manera se enteró de la vacante
Gráfico 11.	Ascenso de personal
Gráfico 12.	Recomendado por algún miembro de esta empresa



LISTA DE ANEXOS

	Página
ANEXO A. Encuestas trabajadores del área comercial HIDROPACIFICO S.A. E.S.P	83
ANEXO B. Proceso de Reclutamiento de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.P.S de Buenaventura	87
ANEXO C. Evidencias	89

INTRODUCCION

El reclutamiento es un proceso orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso, en este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente, por ello, es esta la principal razón por la cual se ha escogido el tema para su investigación y análisis.

Este trabajo, **ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE LA EMPRESA HIDROPACIFICO S.A. ESP**, consta de 7 capítulos: los dos primeros orientados a describir la situación objeto de estudio acompañado de los antecedentes y la respectiva justificación en la cual se establece la relevancia del tema para ser tratado en un trabajo de esta naturaleza.

El capítulo 3 está destinado a los objetivos generales y específico en los cuales están plasmados hacia donde queremos llevar nuestra investigación.

El capítulo 4 completa los marcos de referencia a partir de los autores y teorías del recurso humano y el reclutamiento, así como cada uno de las definiciones de los conceptos relacionados con la investigación a tratar.

En el capítulo 5 se realiza la presentación de la empresa así como la metodología utilizada para reclutar su personal y la información relevante para esta investigación.

Los capítulos 6 y 7 hacen descripción explícita de la metodológica utilizada y se analizan los resultados dentro de la investigación realizada.

Finalmente se brinda una serie de conclusiones generales y recomendaciones encaminadas a dar algunas luces que permitan a la empresa **HIDROPACIFICO S.A. E.S.P** identificar acciones de mejoramiento del proceso de reclutamiento del área comercial de la empresa.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

El reclutamiento y selección de personal, han sido la base en el desarrollo de las organizaciones desde siempre. Por lo tanto, se han realizado trabajos de investigación que tratan de identificar las mejores prácticas para llevar a cabo estos procesos en los diferentes tipos de empresas existentes

Se resalta la importancia de los trabajos de investigación encontrados en la Universidad Nacional de Colombia, tales como “Proceso de Reclutamiento y Selección: Caso de estudio AIESECR”, donde se plantea el problema ¿Cuáles son las de importantes para que un proceso de Reclutamiento y de Selección sea exitoso?, cuyo objetivo general era Examinar el proceso de captación de miembros en AIESEC, a la luz de los postulados teóricos de la administración de recursos humanos para encontrar aspectos que permitan mejorar este proceso en la organización. El Autor de este trabajo es el señor Ricardo Muñoz Garzón. Mostrando como Conclusión final del mismo “...El diseño y la descripción de puestos puede añadirse como una actividad previa al reclutamiento en AIESEC, lo cual permite mejorar la estructura del proceso de reclutamiento y selección de nuevos miembros de acuerdo a los objetivos del área de Talento Humano; AIESEC puede trabajar en la identificación de fuentes de reclutamiento diferentes a las universidades y el reclutamiento en línea, con lo cual la base de candidatos potenciales para desarrollarse en AIESEC puede ser mayor, como convenios con otras empresas que actúen en el mismo mercado o agencias de empleo ...”; el año de elaboración fue 2009.¹

Igualmente se identificó otra investigación titulada “Proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Tours Travel”, el problema planteado fue ¿Cómo se podría mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de atención al cliente de la empresa Tours Travel Corporations? ¿Cuáles son los procedimientos del proceso de reclutamiento y de selección de personal de la empresa? ¿Qué proceso de reclutamiento y selección de personal tiene actualmente la empresa? ¿Establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa? , donde el Objetivo fue Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección de personal para el área de atención al cliente en la empresa Tours Travel Corporations. Su autor fue Israel Fernández Jiménez. Con la Conclusión de que “Con el presente estudio se concluyó, que la empresa Tours

¹ MUÑOZ GARZON, Ricardo, Proceso de Reclutamiento y Selección: Caso de Estudio AIESECR, Universidad Nacional de Colombia, 2009, pág. 5, 6 y 35.



Travel Corporations carece de las técnicas necesarias para el proceso de reclutamiento y selección de personal, lo cual la limita a elegir a los candidatos adecuados para el puesto. Se consideró que el estudio le facilitará a la empresa, establecer las propuestas como un plan de mejora, atacando directamente las deficiencias detectadas y fructificando las oportunidades de contratar personal altamente calificado. Otro punto que concluyó esta investigación es que “La ejecución de prácticas socialmente responsables, por parte de algunas empresas privadas en Buenaventura, no es concordante con la visión actual de Responsabilidad Social Empresarial, como un modelo de gestión integral que combina factores económicos, sociales y ambientales en busca de la satisfacción de los grupos de interés de la organización, tales como empleados, clientes, comunidad, etc.....Por lo tanto se considera que la profesión contable y la contabilidad como tal, están muy ligados a las prácticas sociales de la empresa, siempre y cuando estas sean presupuestadas por un Contador, es decir, que se aplique una verdadera responsabilidad social Empresarial planeada contablemente”; El año de elaboración de este proyecto fue en el 2007.²

Es importante resaltar que no se han realizado suficientes investigaciones referentes al proceso de reclutamiento en las empresas de Buenaventura por lo que se hace relevante analizar el proceso de Reclutamiento en una empresa como HIDROPACIFICO S.A. E.S.P., específicamente en su área comercial, para iniciar el proceso de investigación planteada.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El concepto de la meritocracia establece que las personas con mayor capacitación son las que deben ocupar los cargos que se ofrecen en las empresas, por ello se hace necesario implementar al interior de las organizaciones un proceso selección que permita la incorporación de personas que tenga la mayor capacitación o el mejor perfil para ocupar los cargos que ofrecen las empresas. Una selección adecuada necesariamente debe estar precedida de un buen proceso de reclutamiento que logre atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

La actividad de reclutamiento resulta fundamental, a la hora de garantizar que los candidatos a ocupar vacantes sean de las mayores cualidades y calidad humana, permitiendo a quienes posteriormente se encargaran del proceso de selección contar con un gran abanico de opciones generando así mayores oportunidades

² BARAHONA OROZCO FERNANDEZ JIMENEZ, Israel, Proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Tours Travel, Universidad Veracruzana de México, 2010, pág. 9, 10 y 64



para la empresa de encontrar a la persona que mejor se adapte a los requerimientos del puesto

El presente trabajo pretende abordar el tema del reclutamiento y selección en el contexto de una empresa como lo es **HIDROPACIFICO S.A. E.S.P** que es la encargada del suministro de agua potable a toda la población de la zona urbana y rural del Distrito de Buenaventura. Dada la importancia que reviste un servicio domiciliario como el de agua potable y la dinámica de interacción que se produce entre los usuarios y la empresa, nos hemos interesado en analizar y describir desde la óptica organizacional el proceso reclutamiento que opera dentro de la empresa **HIDROPACIFICO**.

El área comercial de la empresa **HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.** es una de las de mayor importancia, tanto que en dicho departamento se emplean casi el cincuenta por ciento del total de trabajadores que la integran, A su vez, esta área es la de mayor acercamiento con los usuarios debido a las tareas que desempeñan, especialmente en lo relacionado con corte y suspensión, quejas y reclamos, e instalaciones.

La captación del recurso humano se realiza desde el área de Gestión de Recursos Humanos, No obstante, esta investigación se centrara fundamentalmente en el área comercial que en la actualidad está constituida por 65 empleados divididos en seis secciones.

Para efectos de esta investigación se seleccionaron las tres secciones del área comercial con mayor contacto con los usuarios, El área de servicio al cliente, es decir quejas y reclamos que cuenta con 7 empleados, el área de Corte y suspensión con 18 y el área de auxiliares de lectura con 8 empleados.

Sin duda, para una empresa como **HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.** es fundamental contar con un adecuado proceso de reclutamiento que permita generar una oferta de potenciales empleados idóneos que a la postre facilitara la gestión de un proceso de selección más ágil y eficiente.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo garantizar la vinculación del personal adecuado de acuerdo con el perfil y las condiciones requeridas por el área comercial de la empresa **HIDROPACÍFICO S.A E.S.P** capaz de cumplir?



2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de reclutamiento y selección de personal del área comercial de la empresa **HIDROPACIFICO S.A E.S.P** que permita vincular al personal idóneo de acuerdo a los perfiles de los cargos del área.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICO

- Analizar el proceso actual de la organización en el proceso de selección y reclutamiento de del área comercial de HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.
- Conocer la percepción de los trabajadores de HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. con respecto al proceso de selección y reclutamiento llevado a cabo por la empresa.
- .Establecer una herramienta que de soporte al mejoramiento de las competencias del personal del área

3. JUSTIFICACIÓN

La tendencia de las organizaciones para generar valor agregado ante sus clientes y consumidores es a través del servicio. En ese sentido, surgen exigencias como aquellas relacionadas con las competencias, técnicas, funcionales, y personales que deben presentar las personas consideradas claves dentro de las empresas. El proceso de Talento Humano en las organizaciones, se convierte en punto de partida para lograr ese valor agregado desde el momento mismo de la vinculación del personal.

Analizar el proceso de Reclutamiento en el área comercial de HIDROPACIFICO S.A. como factor principal para el crecimiento y sostenibilidad la empresa, constituye una herramienta eficaz para vincular candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos de la organización. en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

De igual forma la Relevancia Social de esta investigación es que el Proceso de Reclutamiento contribuya para que las empresas perduren en el tiempo mediante la obtención de información de aquellas personas capacitadas para una vacante, lo cual es vital para la correcta realización de las funciones, lo que trae consigo más fuentes de empleos contribuyendo de esta forma al desarrollo de nuestra ciudad puerto.

Por consiguiente las Implicaciones Prácticas de esta investigación es que las empresas mediante el proceso de reclutamiento pueden encontrar con mayor facilidad el candidato adecuado para un cargo con el propósito de satisfacer las necesidades específicas de la empresa en materia de talento humano y de esta forma desarrollar sus funciones de la mejor manera posible.

Así mismo el Valor Teórico de la investigación es servir como fuente de consulta a los profesionales y estudiantes de la Universidad del Valle Sede Pacifico para que conozcan, opinen y adquieran el conocimiento referente o entorno al Proceso de Reclutamiento como factor primordial para el desarrollo de la sociedad, en la identificación de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización en especial en la Empresa **HIDROPACIFICO S.A. E.S.P**

Finalmente la Utilidad Metodológica de la investigación es servir de guía para que los estudiantes o futuros profesionales puedan tomar como base para desarrollar temas relacionados en el campo de reclutar personal en las empresas, es decir para que se puedan resolver otras investigaciones o problemáticas que tengan que ver con el proceso de Reclutamiento de personal .



4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Este trabajo de investigación se realizará en la Ciudad de Buenaventura, por lo cual es necesario conocer la historia de esta ciudad, así mismo de la empresa **HIDROPACIFICO S.A. E.S.P** que es el lugar específico en donde se llevará a cabo la investigación.

4.1.1 Historia de Buenaventura.

Buenaventura es una ciudad de Colombia ubicada en el departamento del Valle del Cauca. Es el puerto marítimo más importante sobre el Océano Pacífico y el más importante de Colombia por el volumen de carga que mueve (Mueve el 53% de la Carga de importación y exportación de Colombia). Se ubica en las coordenadas 3°53'35"N 77°4'10"O 3.89306, -77.06944. Dista 115 km por carretera de Cali y está separada de ella por la Cordillera Occidental de los Andes. Aparte de esto, es la ciudad más grande en toda la región del Pacífico y el municipio de mayor extensión del departamento del Valle del Cauca.

Fue fundada por JUAN LADRILLERO, según orden de PASCUAL DE ANDAGOYA, el 14 de julio de 1540 sobre la Isla de Cascajal, aproximadamente a 16 km de su actual ubicación. La ciudad recibió su nombre por haberse creado en día de la fiesta de San Buenaventura y por la tranquilidad de la bahía.

Hacia el sur, Buenaventura limita con terrenos cenagosos que se extienden hasta el municipio de López de Micay; por el norte, limita con los terrenos selváticos del departamento del Chocó.

El municipio de Buenaventura está integrado por los corregimientos de Barcos, Bocas del San Juan, Calle Honda, El Carmen, Cisneros, El Patico, El Tigre, Gamboa, Guadualito, Kilómetro 43 o la Triana, La Trojita, Mayorquín, Nicolás Ramos Hidalgo, Potedó, San Antonio de Yurumanguí, San Isidro, San Lorenzo, San Pedro de Naya, Silva y Taparal. Además, la ciudad está dividida en 12 comunas, de las cuales cuatro pertenecen a la zona insular y ocho a la zona continental. Las comunas económicamente más importantes son las localizadas en la isla de Cascajal, pero la más poblada es la número 12, en la zona de acceso a la ciudad.

Buenaventura se comunica por una carretera que está pavimentada pero que presenta problemas ya sea de orden público o deslizamientos de tierra que cierran la vía. Esta carretera sale hacia el sector de Loboguerrero donde se fragmenta



para ir a Cali o a Buga. Al llegar a Buga se toma la doble calzada Tuluá /la paila para salir hacia las ciudades de Pereira, Medellín y Bogotá.

El municipio está rodeado por una inmensa cantidad de ríos, destacándose el Anchicayá, el Calima, el Raposo, el Mayorquín, el Cajambre, el Yurumanguí, parte del brazo derecho del río Naya y parte del brazo izquierdo del caudaloso río San Juan en su desembocadura. Además, posee una enorme cantidad de quebradas y ríos de menor tamaño, como Agua Clara, San Marcos, Sabaletas, San Cipriano y Escalerete, el cual abastece la cabecera municipal a través de un moderno acueducto.

A través de su puerto, el país envía al exterior el 80% del café y el 60% de todo el comercio internacional marítimo de Colombia. Buenaventura, por su importancia geoestratégica económica y sus complejidades de tipo social, Mediante el proyecto de Ley Distrito Especial, se establece el cambio en la división territorial de Buenaventura que ya no estará conformada por comunas, sino por localidades y cada una de ellas tendrá un Alcalde Menor, que será escogido por el Alcalde mayor, de una terna presentada por la Junta Administradora Local. Igualmente se establecen nuevas facultades para el Concejo, que en adelante no será municipal sino Distrital y el Alcalde de Municipal, en adelante será Alcalde Mayor del Distrito. Este proyecto de ley será sometido a trámite ordinario y tendrá cuatro debates, dos en la Cámara y dos en el Senado.

El Representante a la Cámara por el Valle del Cauca Heriberto Sanabria Astudillo, radicó en el Congreso de la República el Proyecto de Ley 256, "Por medio del cual se adopta el Régimen Político, Administrativo y Fiscal del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco turístico de Buenaventura".

Esta es la segunda fase del proceso para que la ciudad - puerto, que el año pasado fue elevada a la categoría de Distrito Especial, a través de una iniciativa de la cual fue autor y ponente el Dr. Sanabria, empieza a funcionar. Ahora se debe asignar competencias, dotarse de instrumentos y recursos que le permitan a Buenaventura cumplir las funciones que como Distrito Especial le compete. Es importante establecer cómo debe funcionar la ciudad ahora que se encuentra en una categoría superior.

En la actualidad, el Gobierno colombiano adelanta millonarias concesiones para modernizar el actual puerto y convertirlo en el más moderno de Latinoamérica, que estará conectado con Bogotá y el centro del país por una superautopista de cuatro carriles, la cual tendrá el túnel más largo del continente y más de 20 viaductos, lo que acortaría la distancia entre este puerto y la capital del país en ocho horas.

Existen otras actividades económicas alternas a las actividades portuarias. Las más destacadas son la pesca, y la extracción y procesamiento de la madera. La minería ocupa un lugar importante, sobre todo con la extracción del oro, aunque



éste se obtiene todavía de forma artesanal. El turismo es un importante generador de empleo e ingresos, pues cuenta con playas y ríos de excepcional belleza natural.³

4.1.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

RESEÑA HISTÓRICA

La historia del acueducto de Buenaventura afirma que este fue construido por los Ferrocarriles Nacionales a principio de la década de los años 30; posteriormente paso a ser manejado por el entonces Instituto de Fomento Municipal, **INSFOPAL**, hoy es una entidad desaparecida. Cuando el **INSFOPAL** desaparece el acueducto pasa a manos de la empresa estatal regional Acueductos del Valle, **ACUAVALLE**. Se sabe también que durante muchos años, por medio de la administración de Buenaventura, el municipio estuvo a cargo en forma directa del alcantarillado, a través de las ya también extintas Empresas Públicas Municipales EE.PP.MM⁴.

A principios del nuevo milenio, en el 2000, luego de lo que algunos afirman que fue una bien armada campaña de desprestigio de **ACUAVALLE** y las EPM y amparados en el programa de modernización empresarial promovido por el Gobierno Nacional, la privatización de estas empresas se hizo realidad. Primero escindieron el acueducto de **ACUAVALLE**, luego liquidaron las EE. PP. MM, y después crearon la Sociedad de Acueducto y Alcantarillado de Buenaventura SAAB, dándole facultades para contratar la operación de ambos servicios con el sector privado.

En una licitación en la que se afirma estuvo plagada de irregularidades y, por supuesto, amañada a algunos intereses particulares, se le dio, por 20 años, el contrato para la administración de los sistemas de acueducto y alcantarillado a la empresa **CONHYDRA S.A**, una sociedad con origen en Santa Fe de Antioquia. Ésta, luego de “ganar” la licitación, creó a **HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.** para que manejara el acueducto y el alcantarillado de Buenaventura⁵. Esa es la realidad de los habitantes de Buenaventura, están sometidos a recibir el servicio de esta empresa por unos 10 años más, aproximadamente, sin que hasta ahora las inversiones en modernización y ampliación de redes, más la tan prometida continuidad del servicio, sean una realidad.

3 http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_%28Valle_del_Cauca%29

4 Plan maestro de acueducto y alcantarillado de la ciudad de Buenaventura – Plan de obras e inversiones 2003 1156-09-GN-007-POI.

5 El manejo del acueducto y el alcantarillado de Buenaventura debe volver a lo público. El Usuario, No 24, Manizales, 2008.



De acuerdo con el contrato pactado inicialmente, la responsabilidad de **HIDROPACIFICO** es la de operar los sistemas de acueducto y alcantarillado con unos niveles mínimos de calidad, las demás responsabilidades son compartidas con la Sociedad de Acueducto y Alcantarillado de Buenaventura (SAAB), y de ésta con el municipio, las cuales consisten en: elaborar el catastro de usuarios y mantenerlo actualizado, elaborar y actualizar el inventario de redes, mantener los sistemas y equipos que recibió de **S.A.A.B.** y elaborar y diseñar el Plan de Obras e Inversiones, cuya financiación es responsabilidad del Municipio de acuerdo con el contrato a la nueva empresa se le entregó, parte del patrimonio acumulado en más de 70 años, incluido el tecnológico. Con este contrato la nueva empresa privada se comprometió a suministrar agua potable las 24 horas para todos los usuarios en un término de tres años. Esta ha sido uno de las principales falencias y motivo de protestas y descontento de la ciudadanía y es por ello que cobra relevancia para la investigación, por encima de los otros servicios.

En el año 2003 había 38.193 suscriptores de acueducto para una cobertura del 67.46% y 37.210 suscriptores de alcantarillado para una cobertura del 69.44%. El 6% de los usuarios recibía de 0 a 3 horas de agua, el 45%, de 3 a 6 horas, el 14% de 6 a 12, el 18% de 12 a 18 horas y solo al 12% le llegaba agua las 24 horas⁶. Esta estadística no incluye la población que vive en las zonas lacustres, terrenos rescatados al mar, porque a través del decreto Ley que crea la Dirección Marítima y Portuaria **DIMAR**, se señala que todas las viviendas que estén 50 metros por encima de la marea más alta, no se les podrá colocar servicios públicos ni darles títulos de propiedad por ser estos terrenos propiedad de la nación. En esas condiciones vive más del 30% de la población, 17 mil familias que, seguramente, serán desalojadas⁷.

Del 2002 al 2007 se hicieron cuantiosas inversiones en obras diseñadas por **HIDROPACÍFICO** y de acuerdo con el contrato financiadas por el Estado. Las inversiones se hicieron con recursos provenientes de préstamos hechos con el Banco Nórdico y el Fondo de Desarrollo Nórdico por un valor de 17 millones 500 mil dólares, además de los que el municipio aporta que son del orden del 80% de los recursos que le corresponden de las transferencias del Sistema General de Participaciones⁸.

Obras como la reposición de redes, luego de tan cuantiosa inversión no resolvieron ni mejoraron el servicio. Eso deja ver a las claras que **HIDROPACIFICO S.A. E.S.P**, aunque se comprometió a suminístrales a sus usuarios agua por lo menos las 12 horas, no cumplió. Luego de terminar un tanque de almacenamiento y reparar tres tanques elevados más, para

6 Investor service SA SCV. Sociedad calificadora de valores. Distrito especial de Buenaventura, agosto de 2011.

7 **HIDROPACIFICO S.A. E.S.P**, Informe de Gestión 2007, Tabla No. 14 Estado de la red 2007 p.14 y 15

8 *Ibíd.*, p.14 y 15



Abastecer de agua a los sitios más altos de la ciudad, debido a que el acueducto de Buenaventura funciona por gravedad, tampoco cumplió con este nuevo compromiso.

Lo único que ha mejorado la empresa es el recaudo.⁹ Las alzas en las tarifas son del 80%. El cobro jurídico se ha implementado contra los usuarios, así no gocen de un buen servicio y el abuso de la posición dominante de la empresa es la constante de la empresa. Aumentan los desconectados y el corte en el servicio y aumentan también las ganancias en la reconexión, lo que sumado a sus incumplimientos, le ha generado jugosas utilidades anuales. Al municipio, por las cláusulas del contrato, solo le corresponden 18 millones de pesos.

Buenaventura cuenta con seis grandes cuencas hidrográficas, entre ellas la del río Dagua, una de las más caudalosas del país, y es una de las regiones con mayor nivel de pluviosidad del planeta, pero, paradójicamente, no tiene un buen servicio de agua potable para su población.

La Empresa privada, **HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.**, se ha planteado unas metas específicas que incluyen períodos, inversiones y programas específicos, interesantes de analizar, estudiar y determinar cuál es su estado después de ocho años de servicio pero, destacando uno de ellos, el más importante para la comunidad como lo es recuperar la continuidad en la disposición del agua potable en la residencia, en el comercio y en la industria de la ciudad. Los resultados deben evidenciar las razones de la empresa mediante las cuales se defiende de las acusaciones de la comunidad en la que se afirma que esta área de la empresa no los deja satisfechos y que por tal razón los habitantes de Buenaventura exigen la reversión del contrato de **HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.**

De lo anterior se obtienen resultados tan negativos como los publicados por la Cámara de Comercio de la ciudad en su revista Comunicámar, en la que se afirma por medio de este sondeo cómo las empresas de servicios públicos se rajaron todas en su desempeño. En el caso especial de **HIDROPACÍFICO S.A. E.S.P.** los resultados son catastróficos, en el caso de las respuestas al cuestionamiento sobre costo de la tarifa el 59% lo considera alto; y en cuanto a la continuidad el 78% la considera mala.

El panorama es desalentador, la continuidad no aparece, las lluvias son otro factor de causa de interrupción del servicio, el costo de la tarifa es considerado de los más altos del país y ni la administración municipal, departamental ni la nacional parecen interesados en solucionar el problema. Faltan diez años para que culmine la concesión y el presentimiento de la

9 http://www.ing.unal.edu.co/admfac/iei/comunicados/docs/educacion_agenda_siglo_XXI.pdf



población es que la situación continúe igual o desmejore, al menos si es **HIDROPACÍFICO S.A E.S.P.** la que se mantiene al frente de este servicio.

¿Cuál es el Consorcio que da origen a la empresa HIDROPACIFICO S.A E.S.P?

HIDROPACIFICO S.A. E.S.P: es desde el 1 de enero de 2002, el operador privado de los servicios de acueducto y alcantarillado, luego de la firma del contrato de operación con la Sociedad de Acueducto y Alcantarillado de Buenaventura, SAAB S.A.E.S.P., cuando el gobierno nacional y local establecieron la modernización de la administración de estos servicios para Buenaventura.

CONHYDRA: es una Organización que gestiona y desarrolla oportunidades de negocio en Latinoamérica y en el Caribe en los sectores de agua potable, saneamiento básico. Ambiental e infraestructura, creando valor para nuestro grupo de interés.

HMV Ingenieros. Es una sólida organización con operaciones en Colombia, representaciones comerciales en México, Perú y Estados Unidos de América. Con amplia experiencia exportadora por el desarrollo de proyectos en más de 35 países.

El consorcio conformado por CONHYDRA S.A. E.S.P. e HIDROESTUDIOS S.A. (HMV Ingenieros Ltda.) dio origen a la sociedad HIDROPACIFICO S.A. E.S.P., asume la responsabilidad de operar y hacer el mantenimiento de las redes existentes, construidas o expandidas por la SAAB S.A. E.S.P.

4.1.2.1 Filosofía empresarial

“Somos una empresa que reconoce el AGUA como esencia de la Vida y la materia prima de nuestros procesos, estamos comprometidos con su conservación y para ello promovemos su uso racional, y su sostenibilidad, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de nuestras comunidades y al equilibrio dinámico entre el Ser Humano y la Naturaleza.”¹⁰

4.1.2.2 Misión

“Somos una organización que presta los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y conexos en la ciudad de Buenaventura, con un equipo humano idóneo y la gestión seria y transparente de recursos, para permitir la mejora continua, el desarrollo sostenible y la satisfacción de nuestro cliente”.¹¹

10 Hidropacifico S.A. E.S.P Arquitectura organizacional.2006

11 Ibíd.



4.1.2.3 Visión

“Ser una empresa reconocida por su excelencia en la operación de los servicios de acueducto y alcantarillado en Buenaventura, la satisfactoria atención de sus clientes y la optimización de su rentabilidad económica.”¹²

4.1.2.4 Objetivos de Calidad y/o Estratégicos

Durante los periodos evaluados, la empresa se orienta al cumplimiento de los siguientes objetivos, que contribuyen al desarrollo y realización de su misión y visión:

- Garantizar la prestación de los servicios de agua potable en cantidad y continuidad de forma adecuada.
- Garantizar la recolección, transporte y tratamiento de las aguas residuales eficientemente.
- Garantizar un excelente servicio de atención al cliente consumidor.
- Contribuir al desarrollo social, económico y ambiental de nuestras comunidades.
- Propiciar relaciones de mutuo beneficio con nuestros proveedores.
- Asegurar el desarrollo integral del talento humano.
- Garantizar la sostenibilidad y Rentabilidad financiera de la organización.
- Mantener y proyectar la organización a otros mercados.¹³

4.1.3 Proceso de gestión humana en hidropacífico

Aquí encontramos la parte que nos interesa en este proyecto la selección, la contratación y la capacitación, haciendo énfasis en el proceso de reclutamiento empleado por la empresa **HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.**

¹² Ibíd.

¹³ Ibíd.

4.1.3.1 Estructura Organizacional del Proceso de Gestión Humana

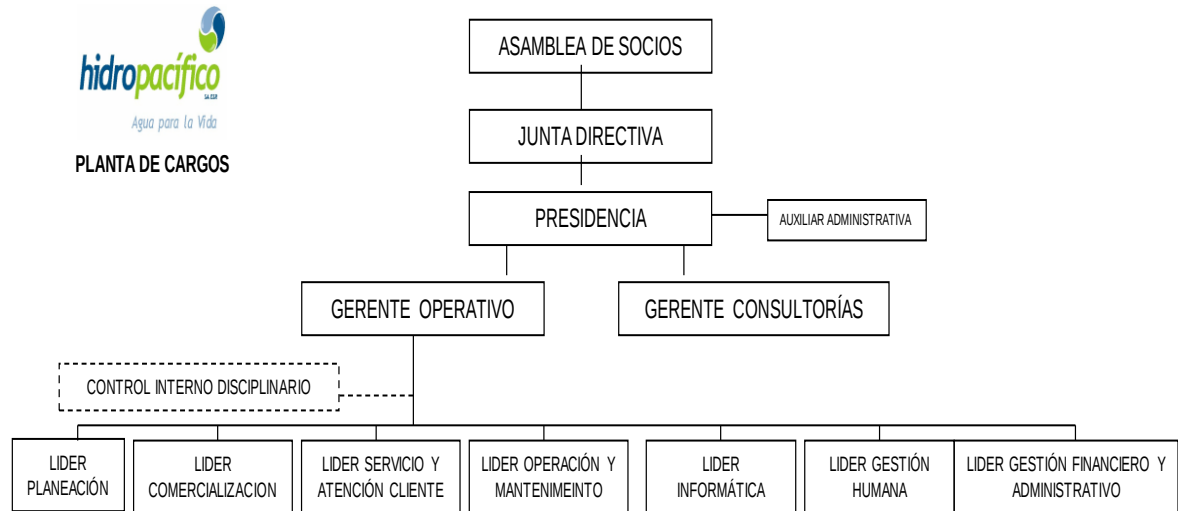
Figura 1. Estructura Organizacional del Proceso de Gestión Humana



Fuente: HIDROPACIFICO S.A.E.S.P., Gestión del Talento Humano.

4.1.3.2 Estructura de la Ubicación de Recursos Humanos dentro de la Empresa

Figura 2. Estructura de la Ubicación de Recursos Humanos dentro de la Empresa



Fuente: HIDROPACIFICO S.A. E.S.P., Gestión de Talento Humano.

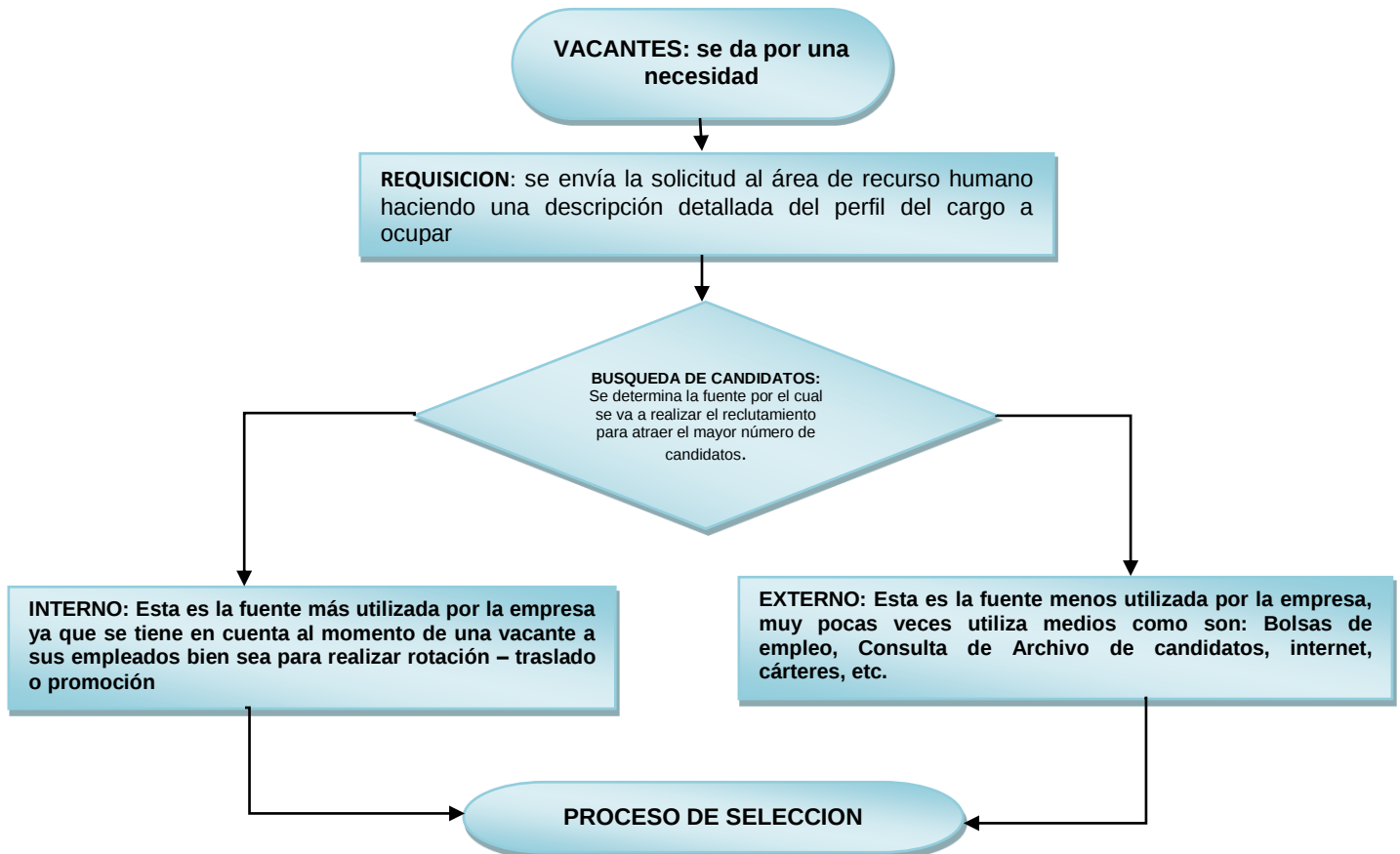
Si se observa la estructura organizacional encontramos que el área de ARH es un área de apoyo y por tanto carece de capacidad de decisión. Las decisiones tomadas en la cúpula, la mayoría de las veces no tienen en cuenta, aspectos relacionados con los recursos humanos, por carecer de un profesional en el ramo y los asuntos deben ser manejados por un gerente operativo que desconoce la complejidad de estos problemas de RH.¹

La planta de personal se compone de Administradores, comercial, financiero, informática, mantenimiento y servicio al cliente dándose un porcentaje de empleados así: de los 151 trabajadores en el 2012 administrativos son 13 representando el 8.6 %, en el área comercial son 65 empleados para un 43 %, en el financiero son 16 para un 10.8 %, en informática son 7 para un 4.6 %, en operación y mantenimiento son 40 para un 26.4 % y por último el servicio al cliente tiene 10 empleados para un 6.6 %.¹⁴

¹⁴ Fuente: HIDROPACIFICO S.A. E.S.P., Gestión del talento humano.

4.1.3.3 Proceso Actual de reclutamiento de la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.P.S. en el área comercial

Figura 3. Organigrama de Reclutamiento en la empresa Hidropacífico





4.2 MARCO TEORICO

Los diversos conceptos teóricos sobre este tema, los resultados más relevantes en algunas investigaciones teniendo en cuenta que en la idoneidad del recurso humano está gran parte del éxito o fracaso de una organización.

4.2.1 El Concepto de “Recurso Humano

Si hemos de tratar los recursos humanos comenzaremos por hablar de las “personas que son quienes en últimas ejecutan, planean, organizan, desarrollan, y hacen que las empresas funcionen y den los resultados necesarios para mantenerse en el mercado. Sin las personas no existen organizaciones. Por eso el estudio de las personas es el objeto de estudio de la ARH, para lo cual debe analizar varias vertientes que tienen que ver con las personas como son sus características, su personalidad, sus valores, sus aspiraciones, sus conocimientos, en fin una serie de variables que son indispensables a la hora de seleccionar el personal para una empresa, para convertirlas ya no solo como persona sino como recurso humano sin caer en el tratamiento oneroso e injusto de objetos o recursos productivos”, ya que nos encontramos en pleno siglo XXI, donde se exige que cada cual sea respetado de acuerdo a unos derechos humanos que se trazan a nivel nacional e internacional.

“La tendencia actual busca que todas las personas en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no solo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Así crecen y se consolidan las organizaciones exitosas.”¹⁵

4.2.2 Definición de Reclutamiento

De acuerdo con Werther, William B. Jr. (2000), “reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”.

“Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y definir como serán cubiertas. Seguidamente se debe desarrollar la investigación pertinente, para determinar si existe personal de la

¹⁵ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Gil. Bogotá 1999. p.65.



organización que reúna los requisitos para desempeñar los cargos a proveer satisfactoriamente. (Reclutamiento Interno)”¹⁶

Chiavenato (1999) expone una definición bastante completa de reclutamiento; el proceso de Reclutamiento de Personal, “es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar.

Su objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización. Este proceso exige una planificación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de RRHH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar”.¹⁷

“De lo que se puede inferir que el reclutamiento interno tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. Implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos posiciones a cubrir”.¹⁸

4.2.2.1 Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento se dividen en tres reclutamiento interno, reclutamiento externo y reclutamiento mixto ambos de gran importancia a la hora de llevar a cabo la consecución del recurso humano.

Según Jaime Grados (2001) entre las más importantes están los sindicatos, el archivo o cartera de personal, familiares y recomendados y la promoción o transferencia interna de personal, como las principales dentro de las fuentes internas. Estas fuentes internas las define el autor “como aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa proporcionan a esta el personal requerido en el momento oportuno”.

Las fuentes externas son aquellas que están de acuerdo con las características requeridas en cuanto al personal profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa, las más importantes son

las siguientes, profesionales y educativas, asociaciones profesionales, bolsas de trabajo, agencias de colocación, la puerta de la calle.

16 www.monografias.com Procesos de reclutamiento y selección de personal la empresa servicios panamericanos de protección

17 *Ibíd.*

18 *Ibíd.*



Para Grados (2001) los medios de reclutamiento que debe emplear el psicólogo reclutador, los cuales define como el medio de difusión para dar a conocer un puesto o vacante son, medios impresos, radio y televisión, grupos de intercambio, internet, entre otros.

“Otro autor Peña (1997) clasifica las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías, las cuales son conocidos como Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.

4.2.3 Reclutamiento Interno: Este ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y estas pueden ser a través de:

- ❖ Transferencias (movimiento horizontal).
- ❖ Promociones (movimiento vertical y horizontal).
- ❖ Transferencia con promociones.
- ❖ Programas de desarrollo.

La mayoría de las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior, mediante promociones o transferencias. Al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante.

Este tipo de proceso de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la re-ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el órgano de RRHH y los demás órganos de la empresa.

4.2.3.1 Fuentes de Reclutamiento Interno

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.



A continuación se mencionan las fuentes de reclutamiento interno más comunes:

Programas de promoción de información sobre vacantes: Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas.

Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o intranet, en los casos que las organizaciones tienen acceso a computadoras personales.

Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 48 horas semanales. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.

Referencias y recomendaciones de los empleados: Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. ¿Por qué? Porque los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace está en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

El Reclutamiento Interno se Basa en Datos Como:

- ❖ Resultados de evaluación de desempeño.
- ❖ Análisis y descripción del cargo actual y del futuro.
- ❖ Planes de carrera.
- ❖ Condiciones de ascenso del candidato.
- ❖ Ajuste al perfil del cargo vacante.



VENTAJAS

El reclutamiento interno se evidencia una serie de ventajas entre las más importantes se mencionan:

- ❖ Es económico.
- ❖ Es rápido
- ❖ Tiene mayor validez y seguridad, ya que se conoce al candidato por lo que no necesita periodo experimental.
- ❖ Fuente de motivación para los empleados ya que ven la posibilidad de progreso en la organización, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.
- ❖ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.
- ❖ No necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.

DESVENTAJAS:

- ❖ Si la organización no ofrece oportunidad de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de desmotivar a los empleados.
- ❖ Puede generar conflicto de intereses ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no tienen las oportunidades.
- ❖ Si se efectúa continuamente puede provocar que los sujetos pierdan creatividad y actitud de innovación al estar siempre centrados en la misma organización y sus problemas.- No pueden hacerse en términos globales dentro de la organización.



4.2.4 Reclutamiento Externo: Si no se dispone de suficientes candidatos internos para cubrir las vacantes proyectadas, el empleador pronosticará entonces la disponibilidad de candidatos externos (individuos que actualmente no laboran para la organización¹⁹) este tipo de reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa. Varía de acuerdo con el tipo de puesto, y se realiza a través de:

Consulta de los archivos de candidatos: Los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de llenar una vacante se consulta a esta base de datos.

- Candidatos presentados por empleados de la empresa: Es de bajo costo.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa: Tiene bajo costo, es estático ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores.
- Contacto con sindicatos: Su ventaja es que es de bajo costo e involucra a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.
- Contactos y conferencias con Universidades o Institutos Universitarios: Muchos candidatos prometedores son contratados originalmente mediante el reclutamiento en universidades, la cual convierte a éstas en una fuente importante de gerentes, profesionales y técnico. Todo esto es destinado a promover la empresa y crear una actitud favorable hacia ella.
- Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua.

Viajes de reclutamiento a otras localidades.

Anuncio en diarios y revistas: Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.

Agencias de reclutamiento: Es uno de los más costosos. La mayor parte del tiempo estas se usan en conjunto. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.

Internet.

¹⁹ Gary Dessler y Ricardo Varela "Administración de recursos humanos", (quinta edición 2001), C 3,p.91



VENTAJAS:

- Permite contratar a gente nueva, lo que permite actualizar a la empresa con respecto al mundo externo y saber lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras empresas o por el propio candidato.

DESVENTAJAS:

- Tarda más que el reclutamiento interno (a mayor nivel del cargo mayor es el periodo).
- Es más costoso.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos son desconocidos.
- Los empleados pueden percibir esto como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

Según Chiavenato (1999) abarca otra forma de fuente del proceso de reclutamiento, la cual la define como **Reclutamiento Mixto**, el cual se complementa el reclutamiento externo y el interno. Este puede ser adoptado de tres maneras.

- (a) Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables.
- (b) Inicialmente reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado.
- (c) Reclutamiento externo e interno simultáneos: Se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.



4.2.4.1 Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no”.²⁰

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
²¹

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han determinado las

Necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.”²² Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión.

Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

Según Jaime A. Grados (2001) define el reclutamiento como la técnica encaminada a proveer recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. Para este autor el psicólogo reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlo.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

²² Ibid.



4.2.5. Metas del Reclutamiento

Para De Cenzo y Robbins (2005) si se quiere que “un reclutamiento avance eficazmente debe existir una reserva de candidatos entre los cuales elegir”²³ y cuanto mayor sea la diversidad entre el grupo mucho mejor. Para estos autores la primera meta del reclutamiento es comunicar el puesto de trabajo de tal manera que quienes buscan trabajo respondan. “A mayores solicitudes recibidas hay mayores oportunidades de encontrar la persona que mejor se adapte a los requerimientos del puesto”.²⁴ También quien realice el reclutamiento “debe proporcionarse suficiente información acerca del empleo para que aquellos que no reúnan los requisitos se descarten ellos mismos”,²⁵ ya que esto le ahorra costos en tiempo y dinero a la empresa, un buen programa de reclutamiento debe atraer a los candidatos capacitados.

4.2.6. Proceso de Reclutamiento

Existe un proceso de reclutamiento que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

“Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.

Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo puesto.

Se recomienda que los gerentes de área entreguen al departamento de Recursos Humanos una requisición de personal la cual contenga la solicitud de requerimiento del personal y el perfil del candidato que se está solicitando.

Una vez recibida la solicitud previa de admisión, es cuando se ha de determinar cuál de las fuentes de reclutamiento resulta más adecuada para la búsqueda de potenciales candidatos.

²³ Ibid

²⁴ Ibid

²⁵ De Cenzo David A., Stephen P. Robbins. Administración de recursos humanos. Editorial Limusa S.A. Mexico D.F. 2005. P.156



De esta manera funcional, el proceso de reclutamiento comienza al detectarse la necesidad de cubrir algún puesto del trabajado dentro de la organización. En este punto, debe seguirse (si la hubiera) la política de reclutamiento establecida por la empresa dentro de la planificación estratégica de la misma.

Este análisis debe responder al que y como hacer del puesto, es decir establecer las tareas y funciones propias del puesto, así como, los recursos, métodos, y procedimientos necesarios para realizar cada tarea. Igualmente debe contemplar los objetivos necesarios para realizar cada tarea. Igualmente debe contemplar los objetivos a alcanzar.

Así los aspectos básicos a considerar dentro de un análisis de puestos serían:

- Localización del puesto (denominado; área o departamento a la que pertenece, etc.)
- Retribución y compensación.
- Finalidad del puesto.
- Especificaciones de funciones (habituales, ocasionales, objetivos, etc.)
- Lugar de trabajo (lugar de trabajo, entorno laboral etc.).
- Recursos y entorno (herramientas, equipos y sistema informático, etc.)

Una vez realizado este análisis es necesario utilizar las fuentes (interna externa) de las que la empresa dispone para promover este reclutamiento. Para poder reclutar candidatos a través de estas fuentes, la empresa utilizará una serie de técnicas (anuncios en prensa; foros de empleo, etc.), tendientes a favorecer dicho reclutamiento.

Este proceso, a su vez, será evaluado con el fin de constatar que los elementos utilizados durante el proceso han sido los más adecuados (eficaces y eficiente), para lograr al mínimo costo los resultados pretendidos.

Esta evaluación provocará el feed-back necesario para conocer la adecuación del reclutamiento, en función del posterior procedimiento de selección a seguir. En este caso de que esta adecuación sea positiva se pasará al proceso de selección y en el caso de ser negativa, se volverá a partir del puesto para iniciar nuevamente las acciones incluidas dentro del proceso de reclutamiento”



4.2.7. Metodología de Reclutamiento de Personal

Etapas:

- Identificación de los potenciales candidatos según el perfil buscado.
- Reclutamiento a través de la publicación de un aviso.
- Reclutamiento a través de nuestra base de datos según el perfil deseado.²⁶

4.3. MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos determinantes en esta investigación refiriéndose a la administración de empresas son los siguientes:

Administración de Recursos Humanos: Políticas y prácticas que uno necesita para atender los aspectos de “personal” o recursos humanos desde una posición administrativa, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, remuneración y evaluación²⁷.

Análisis de Puestos: Procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de habilidades de un puesto y el tipo de individuo que se debería contratar para el mismo.

Empresa: es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes.²⁸

Reclutamiento: puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.²⁹

Recurso humano: es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede

²⁶ Ibid

²⁷ Gary Dessler y Ricardo Varela “Administración de recursos humanos”, (quinta edición 2011), p.499

²⁸ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

²⁹ <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>



desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.³⁰

Perfil de puesto: también llamado perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además, El perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración y plantación exitosa de los Recursos Humanos de la Instituciones de cualquier nivel.³¹

Investigación: es una actividad humana orientada a la obtención de nuevos conocimientos y, por esa vía, ocasionalmente dar solución a problemas o interrogantes de carácter científico.³²

Vacante: es un adjetivo que hace referencia a aquello que está sin ocupar o sin proveer. Puede tratarse de un espacio físico, un puesto laboral o un premio³³

Estructura: es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio. Tanto la realidad como el lenguaje tienen estructura. Uno de los objetivos de la semántica y de la ciencia consiste en que la estructura del lenguaje refleje fielmente la estructura de la realidad.³⁴

Procesos: es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.³⁵

30 <http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php>

31 http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

32 <http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n>

33 <http://definicion.de/vacante/>

34 <http://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>

35 es.wikipedia.org/wiki/procesos



5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se plantea una investigación cualitativa de tipo Descriptiva-Diagnostica, en la cual se identifica el proceso de reclutamiento que utiliza la empresa **HIDROPACIFICO S.A E.S.P.** en el área comercial a través de unas encuestas, estos resultados han de confirmar si el modelo empleado es conveniente o que mejoras deben asumirse.

5.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Para cumplir con los objetivos de la investigación, se diseñó un cuestionario conformado por preguntas cerradas y abiertas, el cual se aplicó utilizando la técnica de entrevista en la ciudad de Buenaventura a tres secciones del área comercial que son atención al usuario, corte y suspensión, auxiliar de lectura, aplicando una muestra de cinco personas en cada una de las secciones y por último una entrevista a quien se encarga de la labor de reclutamiento dentro de esta empresa.

5.2.1 Definición del Universo.

El universo del presente estudio lo constituyen los 33 empleados vinculados en las secciones del área comercial, servicio al cliente, corte y suspensión y auxiliar de lectura de la empresa **HIDROPACIFICO S.A E.S.P.**

5.2.2 Periodo de la Investigación.

El trabajo de campo que se realizó en **HIDROPACIFICO S.A E.S.P.** se hizo en varias etapas, la primera con los encargados del reclutamiento del recurso humano, la segunda con los trabajadores actuales.

5.2.3. Definición de la Muestra.

La muestra se define en los cinco seleccionados por sección del área comercial, es decir está compuesta por 15 empleados de los 33 que son el universo.



5.3 ADAPTACIÓN DEL MODELO

Al instrumento para efectos de ser aplicado en **HIDROPACIFICO S.A. E.S.P**, y teniendo en cuenta que el carácter cultural y la idiosincrasia pacífico, aunque este es flexible y permite adaptarlo a los factores propios de cada región. Se hacen las siguientes evaluaciones:

En cada factor se encuentra dos tipos de preguntas de fácil solución; la primera son preguntas cerradas que corresponden a una evaluación cuantitativa del factor dentro de una escala de 1 a 5 donde el 1 es la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 5 es la manifestación ideal.

El segundo tipo de pregunta son abiertas y el entrevistado puede realizar observaciones y recomendaciones de cada uno de los factores analizados lo cual permite hacer aproximaciones reales para lograr una buena propuesta de captación del recurso humano empezando por la primera etapa la del reclutamiento.

Relacionando cada uno de los factores que se consulto la percepción de los empleados del área comercial de la empresa HIDROPACIFICO S.A E.S.P., y de acuerdo a la naturaleza de los aspectos calificados se establecieron los siguientes criterios de evaluación con sus escalas respectivas.(Ver Tabla 1).

Tabla 1. Criterios de evaluación.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	ESCALA
Si como máxima calificación	5
No mínima calificación	1

6. ANÁLISIS PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO INTERNO.

La empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P., tiene establecido un procedimiento de Gestión del Talento Humano, en su versión No. 6 que tiene por objetivo Garantizar la vinculación y desvinculación de los trabajadores a los sistemas de seguridad social y riesgos profesionales, la liquidación de la nómina y el pago de sus salarios, así como su seguridad laboral y ocupacional; la liquidación de sus prestaciones sociales, el cumplimiento de los requisitos de vinculación y desvinculación, de acuerdo con lo establecido en la Legislación Laboral Colombiana, disminuyendo los riesgos por demandas laborales. Este procedimiento incluye las actividades de reclutamiento y selección para todos los procesos de la organización incluido el área comercial

Por tanto se extrajo de este procedimiento las actividades referentes al objeto de investigación y se realizó un análisis para identificar posibles desviaciones y oportunidades de mejoramiento.

Cuadro 1. Análisis Procedimiento de Reclutamiento Interno

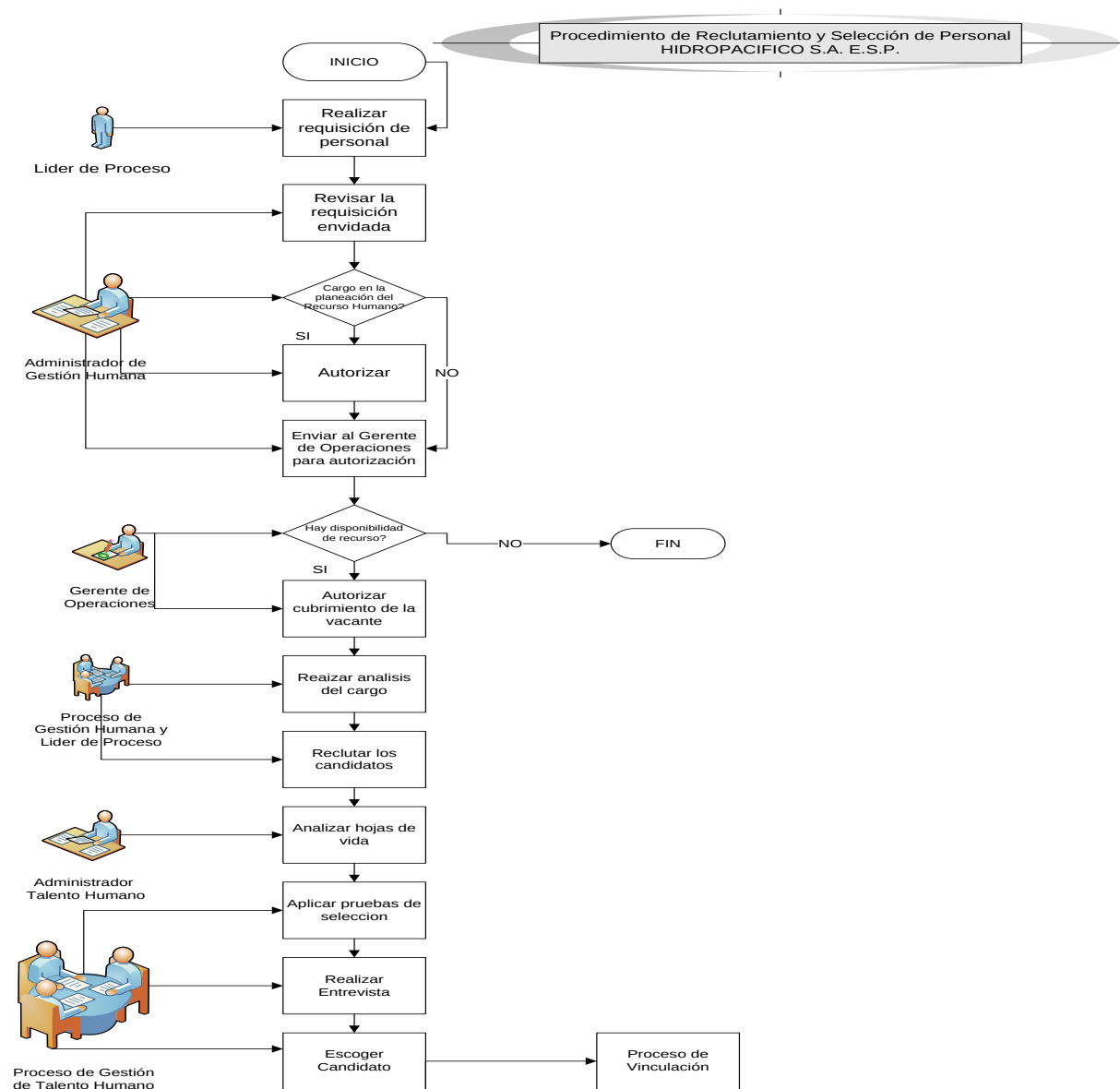
PASO	RESPONSALBE	ACTIVIDAD	DETALLE	DOCUMENTO
1	Líder de proceso	Realizar requisición de personal	El líder de proceso diligencia la requisición de personal donde exista la vacante, de acuerdo a las necesidades del área, para ser presentada a Gestión Humana.	RDP-001
2	Proceso de Gestión Humana	Revisar la requisición enviada.	El área de gestión humana se encarga de verificar que la requisición enviada atiende a la necesidad inmediata o se encuentra en la planeación del recurso humano. Si se encuentra en la planeación Gestión humana autoriza el cubrimiento de lo contrario la requisición es pasada al Gerente de operaciones para su aprobación.	
3	Gerente de Operaciones	Autorizar cubrimiento de la vacante	En caso de que la solicitud no haga parte de la planeación del recurso humano, el gerente de operaciones autorizará el cubrimiento de la vacante de acuerdo a la disponibilidad del recurso.	
4	Líder de gestión Humana Líder del proceso solicitante	Realizar análisis del cargo	Una vez aprobado el requerimiento de personal, Gestión humana, realiza un análisis del cargo y, si éste no existe, realiza el perfil del cargo y competencias en compañía del Líder de proceso solicitante. Se identifican aspectos claves como: los objetivos del cargo, los requerimientos educativos y legales, el	PDC-001

PASO	RESPONSALBE	ACTIVIDAD	DETALLE	DOCUMENTO
			nivel de autoridad y dependencia, sus responsabilidades por el manejo de procesos y recursos y las condiciones de trabajo. También especifica cual es el perfil de competencias que debe poseer o desarrollar la persona que ocupa el cargo, entendidas como conocimientos y destrezas, competencias organizacionales, técnicas y de relación.	
5	Lider de Gestión Humana	Realizar reclutamiento de candidatos	Las fuentes de reclutamiento utilizadas por HIDROPACIFICO S.A. es decir el sitio específico del mercado laboral en donde se pueden encontrar a los candidatos que cubrirán la vacante son: 1. Promoción del personal interno 2. Banco de hojas de vida 3. Las organizaciones educativas 4. Las agencias de empleo y/o empresas de servicios Temporales 5. Los recomendados de los trabajadores / directivos. 6. Caza talentos (Head Hunting) Se debe especificar el cargo a suplir, las responsabilidades a asumir, perfil deseado, salario básico mensual y la jornada laboral (tiempo completo, medio tiempo o por horas). Los canales a través de los cuales la empresa divulga en el mercado laboral la existencia de una oportunidad de empleo, con el propósito de atraer a los mejores aspirantes más comunes son: avisos de prensa, periódicos y autodivulgación.	
7	Administrador de Gestión de Talento Humano	Analizar las Hojas de Vida	Una vez finalizado el reclutamiento y recibidas las hojas de vida, se debe hacer una preselección, consistente en escoger las que más se ajusten al perfil de la vacante. En el análisis y revisión de las hojas de vida se deben revisar la información presentada sobre educación, formación, experiencia laboral, corroborar referencias laborales y personales, los vacíos laborales y la presentación de la hoja de vida.	

PASO	RESPONSALBE	ACTIVIDAD	DETALLE	DOCUMENTO
			Se determinan los candidatos que clasifican a la siguiente etapa, se les envía una carta o se les contacta telefónicamente para realizarles una citación a la presentación de las pruebas técnicas y de personalidad.	
8	Proceso de Gestión Humana	Aplicación de pruebas de selección	Todos los preseleccionados se deben presentar en la fecha, hora y lugar acordados para presentar las pruebas técnicas, de personalidad y de competencias. Aquellos que no se presenten en el momento estipulado, quedan excluidos del proceso. Siempre se aplicarán las Prueba Técnica y pruebas psicotécnicas: Los resultados de las pruebas que más se acerquen al perfil del cargo, determinarán los candidatos que pasen a la entrevistas de selección. Para ello, a cada uno de los preseleccionados se les notifica telefónicamente y se les cita a la entrevista basada en competencias informándoles la fecha en que deben presentarse a Hidropacífico S.A.	
	Proceso de Gestión Humana	Realizar entrevista de Selección	En Hidropacífico se desarrollan 3 entrevistas de selección, y basta solamente con que se cumpla una de ellas, para dar por cumplido el requisito: Entrevista Técnica: con el líder del proceso, quien se encarga de analizar el nivel de dominio de las principales competencias de conocimiento y habilidad para el desarrollo del cargo. Entrevista Psicotécnica basada en competencias: Esta entrevista permite identificar las competencias que son necesarias para que una persona tenga un desempeño excelente en una responsabilidad determinada. Entrevista con Directivos: realizada con el Gerente de Operaciones, quienes con los informes presentados y sus impresiones personales, emiten por escrito, vía correo electrónico, la decisión	

PASO	RESPONSALBE	ACTIVIDAD	DETALLE	DOCUMENTO
			de contratación de uno de los candidatos, que concursan a cargos administrativos o directivos.	
	Proceso de Gestión Humana	Escoger Candidato	Cuando se emite la decisión sobre el candidato seleccionado, el Administrador de procesos de Gestión del Talento Humano informa vía telefónica sobre la decisión emitida como resultado del proceso de selección, la fecha de contratación e inicio de actividades y le solicita los documentos necesarios para adelantar la vinculación	GTH-2-003
Fin del Reclutamiento y Selección continua Vinculación				

Figura 4. Procedimiento Reclutamiento y Selección de Personal



Entre los aspectos que este análisis dejó se encuentran los siguientes puntos:

- Aunque se incluyen las actividades de reclutamiento y selección, dentro del procedimiento, en la definición del alcance del mismo no se encuentran descritas estas dos acciones.
- No se especifica las acciones puntuales de cada miembro del área de talento humano dentro de actividades tales como actualización y análisis de

la descripción del cargo, reclutamiento, análisis de hojas de vida, aplicación de pruebas de selección y entrevistas de selección.

NOTA: Cuando se extrajo del documento original de la empresa la sección correspondiente al objeto de esta investigación se tomó como opción asignar estas actividades a todo el equipo de gestión humana como se ve en el gráfico y en el cuadro del procedimiento.

- No se puntualiza quien es el encargado de escoger la fuente de reclutamiento.
- No se define dentro del procedimiento un punto de control que garantice el normal funcionamiento del mismo.

Evaluando cada una de las actividades del procedimiento, se estableció que el Punto de Control, (control aplicado oportunamente, cuyo valor agregado en el proceso le da certeza sobre lo ejecutado) es la actividad No. 2 Revisar la requisición enviada. El área de gestión humana debe certificar que el requerimiento del proceso es pertinente y adecuado para la organización. El cumplimiento de esta actividad garantiza que se cumplan los requisitos establecidos en la descripción del cargo, que son definidos para desarrollar la misión y lograr la visión de la organización.

Este punto de Control, se clasifica como *análisis de datos*: dado que brinda información relevante y necesaria para asegurar el procedimiento que se lleva a cabo. Su principal característica es el estudio o procesamiento de información proveniente del mismo o diferente proceso. La aplicación de este punto permitirá la ejecución correcta de la planeación programada y el establecimiento de planes de acción y mitigación.

Durante la verificación del procedimiento escrito institucional VS la implementación del mismo, se encontró que la principal diferencia está en la utilización de las fuentes de reclutamiento. No se evidenció en las últimas cinco vinculaciones del área comercial la utilización de fuentes como Promoción del personal interno, Banco de hojas de vida, organizaciones educativas, agencias de empleo y/o empresas de servicios Temporales o Caza talentos. Los cinco últimos vinculados en el área fueron recomendados de trabajadores o directivos.

La evaluación de esta actividad nos deja como observación que pese a que el procedimiento está escrito no deja pautas claras para la selección de las fuentes de reclutamiento, lo que deja a criterio abierto la escogencia de la fuente.

7. PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. CON RESPECTO AL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO LLEVADO A CABO POR LA EMPRESA

7.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta No.1. ¿Cree usted que la empresa cuenta con una planificación de proceso de reclutamiento?

Tabla 2. ¿Cree usted que la empresa cuenta con una planificación de proceso de reclutamiento?

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1: si	15	100
2: no	0	0
TOTAL	15	100

Gráfico 1. Planificación de proceso de Reclutamiento



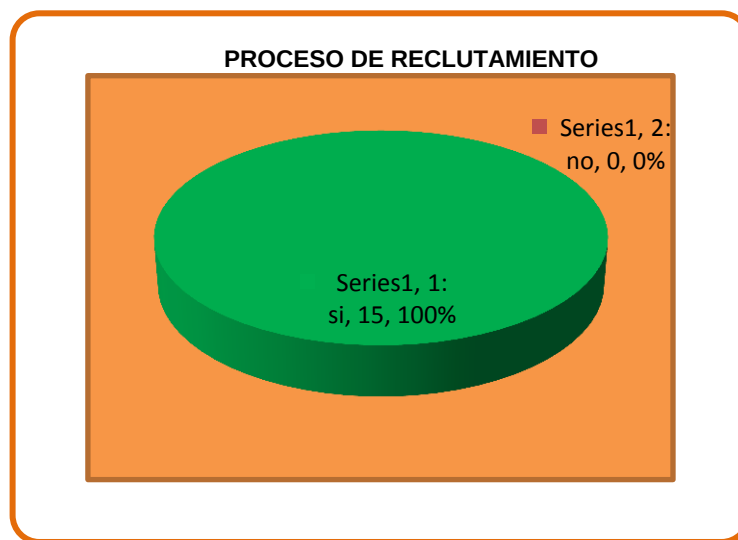
De los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura encuestados, el 100% equivalente al total de la muestra dicen que si creen que la empresa cuenta con una planificación de proceso de reclutamiento.

Pregunta No.2. ¿Se siente satisfecho con el proceso de reclutamiento que se le realizo en el momento de reclutarlo a la empresa?

Tabla 3. ¿Se siente satisfecho con el proceso de reclutamiento que se le realizo en el momento de reclutarlo a la empresa?

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1: si	15	100
2: no	0	0
TOTAL	15	100

Gráfico 2. Proceso de Reclutamiento



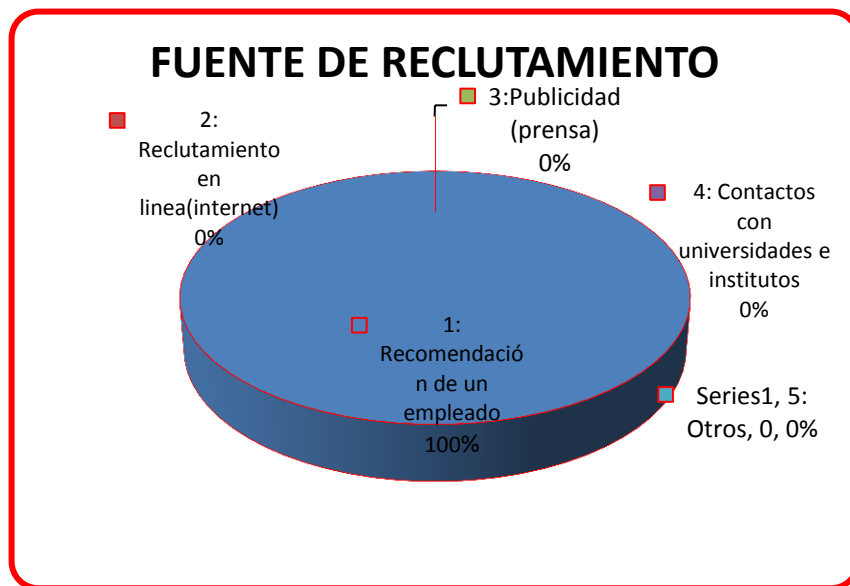
De los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura encuestados, el 100% equivalente al total de la muestra dicen que si se sienten satisfechos con el proceso de Reclutamiento que se les realizo en el momento de reclutarlo a la empresa.

Pregunta No.3. ¿Seleccione con una x la fuente de Reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa?

Tabla 4. ¿Seleccione con una x la fuente de Reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa?

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1: Recomendación de un empleado	15	100
2: Reclutamiento en línea (internet)	0	0
3: Publicidad(prensa)	0	0
4: Contactos con universidades e institutos	0	0
5: Otros	0	0
TOTAL	15	100

Gráfico 3. Fuente de Reclutamiento



Identificación de técnicas, fuentes y proceso de reclutamiento de personal.

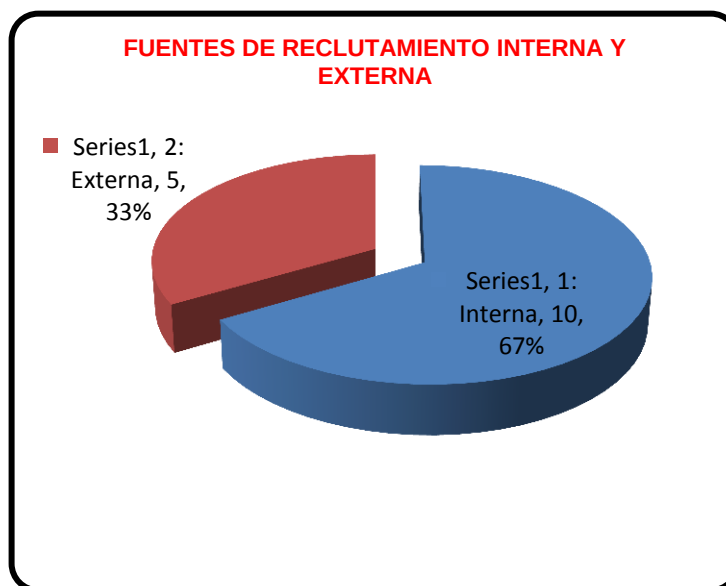
De los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura encuestados, el 100% equivalente al total de la muestra dicen que la fuente de reclutamiento utilizada cuando ingresaron a la empresa fue por recomendación de un empleado.

Pregunta No.4. ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal de la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. se realizara utilizando fuentes de reclutamiento: interna o externa?

Tabla 5. ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal de la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. se realizara utilizando fuentes de reclutamiento: interna o externa?

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1: Interna	10	67
2: Externa	5	33
TOTAL	15	100

Gráfico 4. Fuente de Reclutamiento interna y externa



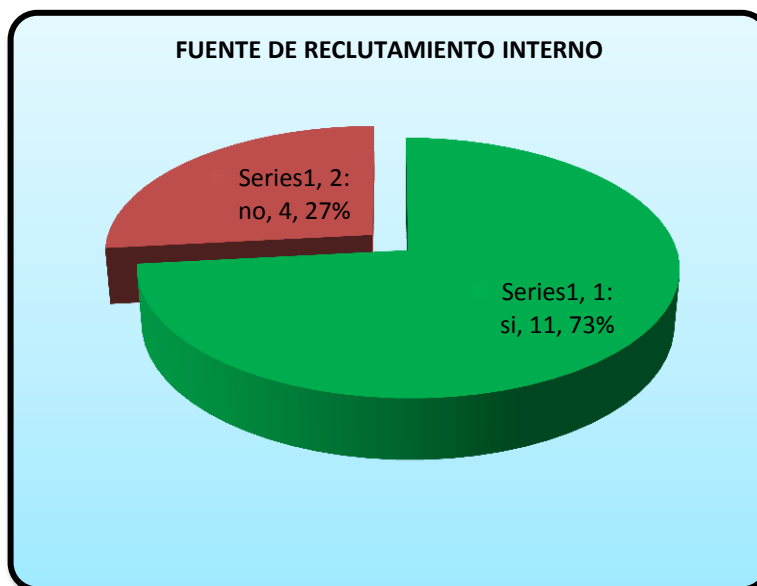
De los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura encuestados, el 67% de ellos dicen que le gustaría que la búsqueda del personal de la empresa se realizara con fuentes de reclutamiento interna, 33% de ellos dicen que le gustaría que la empresa utilizara fuentes externas en la búsqueda del personal de la empresa.

Pregunta No. 5. ¿Su ingreso fue realizado bajo la fuente de Reclutamiento interno (ascenso)?

Tabla 6. ¿Su ingreso fue realizado bajo la fuente de Reclutamiento interno (ascenso)?

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1: si	11	73
2: no	4	27
TOTAL	15	100

Gráfico 5. Fuente de Reclutamiento Interno



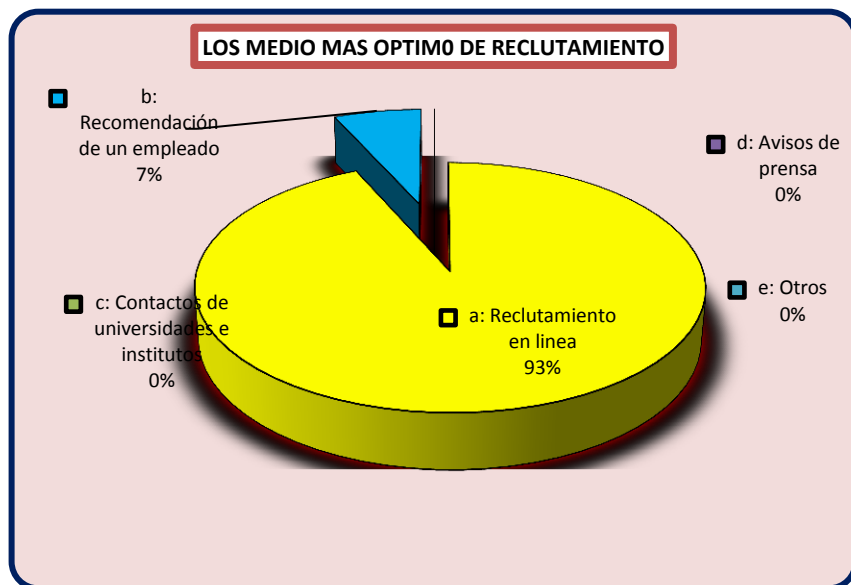
De los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura encuestados, el 73% de ellos dicen que su ingreso fue realizado bajo fuentes de reclutamiento interno (ascenso), 27% de ellos dicen que su ingreso a la empresa no fue por fuente de reclutamiento internas.

Pregunta No.6. ¿Según su conocimiento cual considera usted que es medio más óptimo de reclutamiento?

Tabla 7. ¿Según su conocimiento cual considera usted que es medio más óptimo de reclutamiento?

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a: Reclutamiento en línea	14	93
b: Recomendación de un empleado	1	7
c: Contacto con universidades e institutos	0	0
d: Avisos de prensa	0	0
e: Otros	0	0
TOTAL	15	100

Gráfico 6. La fuente más óptima de reclutamiento



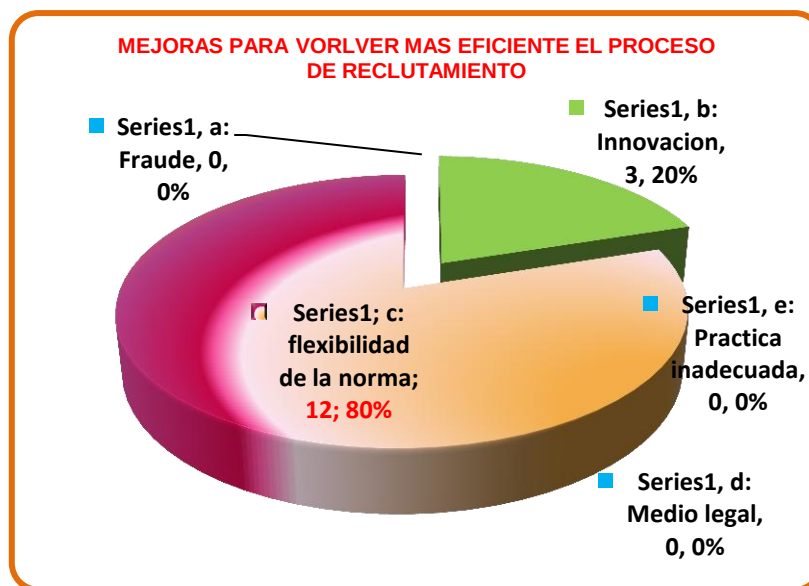
De los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura encuestados, el 93% de ellos consideran que la fuente más óptima de reclutamiento es el Reclutamiento en línea, 7% de ellos consideran que la fuente de reclutamiento más óptima es por recomendación de un empleado.

Acciones de mejora que proponen al proceso de reclutamiento de la empresa. De los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura encuestados, el 80% de ellos consideran que para mejorar el proceso de reclutamiento es importante actualizar este proceso conforme a otras entidades, 20% de ellos consideran que para mejorar este proceso es importante definirlo concretamente para que responda a las necesidades de la organización.

Tabla 8. Acciones de mejora que proponen al proceso de reclutamiento de la empresa.

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a: Responsabilidad para reclutar y designar	0	0
b: Definición de un proceso concreto que responda a las necesidades de la institución	3	20
c: actualizar el proceso de reclutamiento conforme a otras entidades	12	80
d: Calendario de reclutamiento	0	0
e: Metodología de cumplimiento en el proceso de reclutamiento	0	0
TOTAL	15	100

Gráfico 7. Mejoras para volver más eficiente el proceso de reclutamiento en la empresa.

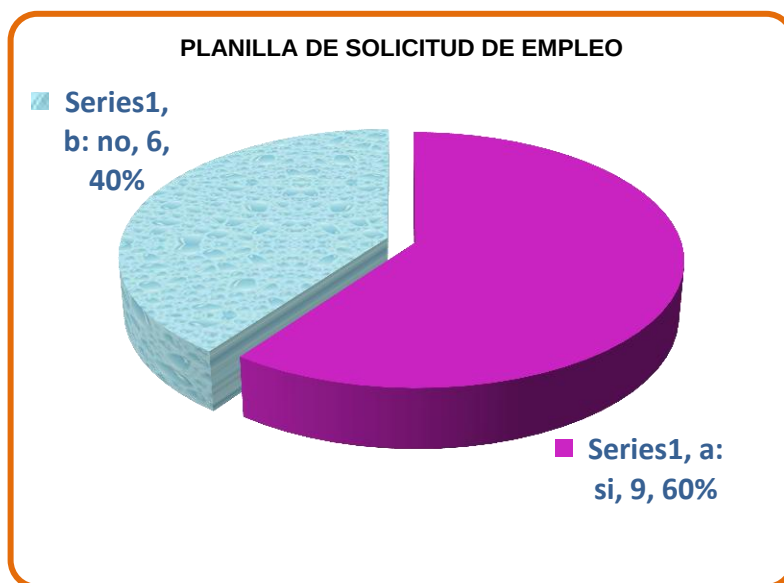


Identificación del tipo de modelo de reclutamiento se aplica en el área comercial de la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. De los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura encuestados, el 60% de ellos dicen que si llenaron una planilla de solicitud de empleo suministrado por la empresa, 40% de ellos afirman que no llenaron planillas de solicitud de empleo suministrada por la empresa.

Tabla 9. Identificación del tipo de modelo de reclutamiento se aplica en el área comercial de la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a: si	9	60
b: no	6	40
TOTAL	15	100

Gráfico 8. Planilla de solicitud de empleo



Pregunta No.9. ¿Qué tipo de reclutamiento se le realizo a usted en la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. de Buenaventura?

Tabla 10. ¿Qué tipo de reclutamiento se le realizo a usted en la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. de Buenaventura?

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1: Mixto	7	47
2: Interno	8	53
3: Externo	0	0
TOTAL	15	100

Gráfico 9. Tipo de reclutamiento



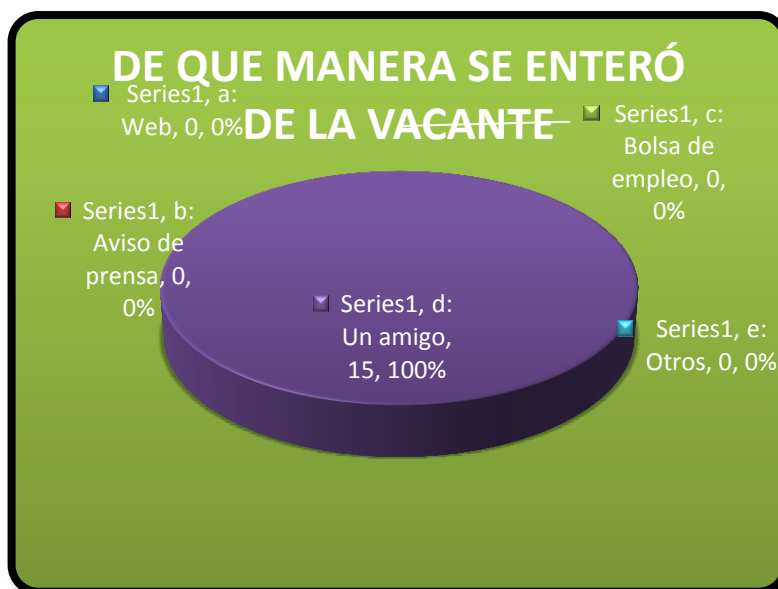
De los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura encuestados, el 53% de ellos dicen que el tipo de reclutamiento que se les realizo en la empresa fue el reclutamiento interno, 47% de ellos dicen que el tipo de reclutamiento que se le realizo fue el mixto.

Pregunta No. 10. ¿De qué manera se enteró de la existencia de la vacante?

Tabla 11. ¿De qué manera se enteró de la existencia de la vacante?

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a: Web	0	0
b: Aviso de prensa	0	0
c: Bolsa de empleo	0	0
d: Un amigo	15	100
e: Otros	0	0
TOTAL	15	100

Gráfico 10. De qué manera se enteró de la vacante



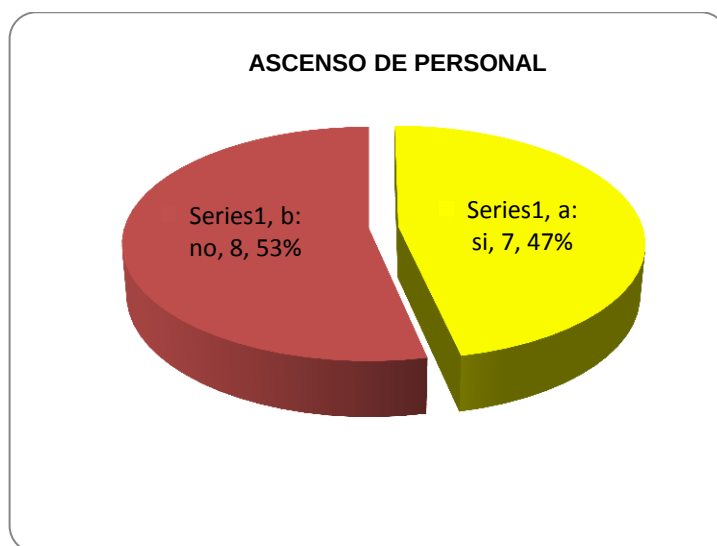
De los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura encuestados, el 100% equivalente al total de la muestra dicen que se enteraron de la existencia de la vacante por medio de un amigo.

Pregunta No.11. ¿Sabe si la empresa utiliza ascenso de personal para ocupar un puesto vacante?

Tabla 12. ¿Sabe si la empresa utiliza ascenso de personal para ocupar un puesto vacante?

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a: si	7	47
b: no	8	53
TOTAL	15	100

Gráfico 11. Ascenso de personal.



De los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura encuestados, el 53% de ellos dicen que la empresa si utiliza ascenso de personal para ocupar un puesto vacante, 47% de ellos dicen que la empresa no utiliza ascenso de personal para ocupar puesto vacante.

Pregunta No.12. ¿Fue recomendado por algún miembro de esta empresa para poder ingresar a la misma?

Tabla 13. ¿Fue recomendado por algún miembro de esta empresa para poder ingresar a la misma?

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a: si	15	100
b: no	0	0
TOTAL	15	100

Gráfico 12. Recomendado por algún miembro de esta empresa



De los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura encuestados, el 100% equivalente al total de la muestra dicen que si fueron recomendados por algún miembro de la empresa para poder ingresar a la misma.



Preguntas realizadas a la psicóloga de la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. de buenaventura referente al proceso de reclutamiento en el area comercial de la misma:

1) A que llama reclutamiento?

El reclutamiento es un conjunto de técnicas orientadas para atraer candidatos con el propósito de llenar un puesto de vacante.

2) ¿Cuándo se necesita de un reclutado?

Así mismo afirma que se necesita de un reclutado en el momento que la empresa tenga que cubrir determinado puesto con elementos con alguna preparación específica.

3) ¿Qué son fuentes de reclutamiento externo?

De esta forma considera que las fuentes de reclutamiento externo como aquellas a las que se puede recurrir de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa

4) ¿Cuáles son los tipos de reclutamiento? Y explíquelos

Por consiguiente nos define los tipos de reclutamiento en interno y externo: los internos cuando se le da la oportunidad a los trabajadores de concursar por una vacante dentro de la misma empresa y externo cuando el reclutamiento se realiza con fuentes ajenas a la empresa.

5) ¿Cuáles son los medios de reclutamiento más usados en la empresa?

Da a conocer que los medios de reclutamiento más usados en la empresa es la información verbal.

6) ¿Cuáles son las principales técnicas de reclutamiento utilizadas en la empresa?

Finalmente da a saber que fuentes de reclutamiento más utilizadas en la empresa es contactos con otras empresas



7.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Consolidando los resultados de las encuestas realizadas al personal del área comercial, inferimos que:

En relación con Identificar técnicas, fuentes y proceso de reclutamiento de personal.

De los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura fueron ingresados a la empresa mediante la fuente de reclutamiento por recomendación de un empleado.

Así mismo la gran mayoría de los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura afirman que les gustaría que la búsqueda del personal de la empresa se realizara con fuentes de reclutamiento interna.

También estos funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura confirman que la gran mayoría de ellos fueron ingresados a la empresa mediante la fuente de reclutamiento interno (ascenso).

De igual forma los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura consideran que la fuente más óptima de reclutamiento es el Reclutamiento en línea. Ya que así se facilita que dicha oferta llegue al corazón de todos los ciudadanos capacitados y que cumplan con el perfil de la vacante con la intención de ingresar a la corporación.

En relación con Proponer acciones de mejora al proceso de reclutamiento de la empresa.

De los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura consideran que para mejorar el proceso de reclutamiento es importante actualizar este proceso conforme a otras entidades y definirlo concretamente para que responda a las necesidades de la organización.

Identificar qué tipo de modelo de reclutamiento se aplica en el área comercial de la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.

De los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura la gran mayoría de ellos llenaron una planilla de solicitud de empleo suministrado por la empresa..

Así mismo los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura encuestados, dan a conocer que el tipo de reclutamiento que se les realizó en la empresa fue el reclutamiento interno.



Por consiguiente es importante saber que dichos funcionarios se enteraron de la existencia de la vacante por medio de un amigo, y que dentro de la empresa se maneja la fuente de reclutamiento de ascenso de personal para ocupar un puesto o vacante.

Finalmente es de mucha importancia saber que los funcionarios del área Comercial de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.S.P de Buenaventura afirman que fueron recomendados por algún miembro de la empresa para poder ingresar a la misma.

8. PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.

Resultado del análisis efectuado al proceso, y la evaluación de la percepción de los trabajadores sobre el proceso de reclutamiento y selección se realiza una propuesta de mejoramiento dirigida en tres vías.

- Mejora del procedimiento de selección y reclutamiento
- Fortalecimiento del programa de capacitación del área Comercial
- Diseño de una estrategia de convenios con instituciones educativas.

8.1 PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

Teniendo en cuenta las oportunidades de mejora resultantes del análisis del procedimiento actual realizamos la propuesta de como debería quedar establecido el procedimiento de Selección y Reclutamiento.

Cuadro 2. Propuesta de Procedimiento de Selección y Reclutamiento

PASO	RESPONSALBE	ACTIVIDAD	DETALLE	DOCUMENTO
1	Líder de proceso	Realizar requisición de personal	El líder de proceso diligencia la requisición de personal donde exista la vacante, de acuerdo a las necesidades del área, para ser presentada a Gestión Humana.	RDP-001
2	Administrador de Gestión del Talento Humano	Revisar la requisición enviada.	El área de gestión humana se encarga de verificar que la requisición enviada atiende a la necesidad inmediata o se encuentra en la planeación del recurso humano. Si se encuentra en la planeación Gestión humana autoriza el cubrimiento de lo contrario la requisición es pasada al Gerente de operaciones para su aprobación.	Lista de chequeo para avalar la requisición de personal
3	Gerente de Operaciones	Autorizar cubrimiento de la vacante	En caso de que la solicitud no haga parte de la planeación del recurso humano, el gerente de operaciones autorizará el cubrimiento de la vacante de acuerdo a la disponibilidad del recurso.	Autorización escrita
4	Administrador de gestión	Realizar análisis del cargo	Una vez aprobado el requerimiento de personal, Gestión humana, realiza un	PDC-001

PASO	RESPONSALBE	ACTIVIDAD	DETALLE	DOCUMENTO
	Humana Líder del proceso solicitante		análisis del cargo y, si éste no existe, realiza el perfil del cargo y competencias en compañía del Líder de proceso solicitante. Se identifican aspectos claves como: los objetivos del cargo, los requerimientos educativos y legales, el nivel de autoridad y dependencia, sus responsabilidades por el manejo de procesos y recursos y las condiciones de trabajo. También especifica cual es el perfil de competencias que debe poseer o desarrollar la persona que ocupa el cargo, entendidas como conocimientos y destrezas, competencias organizacionales, técnicas y de relación.	
5	Administrador de Gestion de Talento Humano	Revisar base de datos interna	El administrador de gestión humana, consulta la base de datos de personal para determinar si se tiene candidatos dentro de la empresa. En caso de no existir candidatos busca opciones en fuentes de reclutamiento externo.	
6	Administrador de Gestión Humana	Realizar reclutamiento de candidatos	De no encontrar dentro de la organización el perfil requerido el administrador de talento humano y el líder del proceso solicitante definen la fuente de reclutamiento mas adecuada para el cargo solicitado. Las fuentes de reclutamiento utilizadas por HIDROPACIFICO S.A. es decir el sitio específico del mercado laboral en donde se pueden encontrar a los candidatos que cubrirán la vacante son: 1. Promoción del personal interno 2. Banco de hojas de vida 3. Las organizaciones educativas 4. Las agencias de empleo y/o empresas de servicios Temporales 5. Los recomendados de los trabajadores / directivos. 6. Caza talentos (Head Hunting) Los canales a través de los cuales la empresa divulga en el mercado laboral la existencia de una oportunidad de empleo, con el propósito de atraer a los mejores aspirantes más comunes son: avisos de prensa, periódicos y autodivulgación.	

PASO	RESPONSALBE	ACTIVIDAD	DETALLE	DOCUMENTO
7	Administrador de Gestión de Talento Humano Lider de proceso Solicitante	Analizar las Hojas de Vida	Una vez finalizado el reclutamiento y recibidas las hojas de vida, se debe hacer una preselección, consistente en escoger las que más se ajusten al perfil de la vacante. En el análisis y revisión de las hojas de vida se deben revisar la información presentada sobre educación, formación, experiencia laboral, corroborar referencias laborales y personales, los vacíos laborales y la presentación de la hoja de vida. Se determinan los candidatos que clasifican a la siguiente etapa, se les envía una carta o se les contacta telefónicamente para realizarles una citación a la presentación de las pruebas técnicas y de personalidad.	
8	Psicologa	Aplicación de pruebas de selección	Todos los preseleccionados se deben presentar en la fecha, hora y lugar acordados para presentar las pruebas técnicas, de personalidad y de competencias. Aquellos que no se presenten en el momento estipulado, quedan excluidos del proceso. Siempre se aplicarán las Prueba Técnica y pruebas psicotécnicas: Los resultados de las pruebas que más se acerquen al perfil del cargo, determinarán los candidatos que pasen a la entrevistas de selección. Para ello, a cada uno de los preseleccionados se les notifica telefónicamente y se les cita a la entrevista basada en competencias informándoles la fecha en que deben presentarse a Hidropacifico S.A.	
	Proceso de Gestión Humana	Realizar entrevista de Selección	En Hidropacifico se desarrollan 3 entrevistas de selección, y basta solamente con que se cumpla una de ellas, para dar por cumplido el requisito: Entrevista Técnica: con el líder del proceso, quien se encarga de analizar el nivel de dominio de las principales competencias de conocimiento y habilidad	

PASO	RESPONSALBE	ACTIVIDAD	DETALLE	DOCUMENTO
			para el desarrollo del cargo. Entrevista Psicotécnica basada en competencias: Esta entrevista permite identificar las competencias que son necesarias para que una persona tenga un desempeño excelente en una responsabilidad determinada. Entrevista con Directivos: realizada con el Gerente de Operaciones, quienes con los informes presentados y sus impresiones personales, emiten por escrito, vía correo electrónico, la decisión de contratación de uno de los candidatos, que concursan a cargos administrativos o directivos.	
	Administrador de Gestión Humana Líder del proceso	Escoger Candidato	Cuando se emite la decisión sobre el candidato seleccionado, el Administrador de procesos de Gestión del Talento Humano informa vía telefónica sobre la decisión emitida como resultado del proceso de selección, la fecha de contratación e inicio de actividades y le solicita los documentos necesarios para adelantar la vinculación	GTH-2-003
Fin del Reclutamiento y Selección continua Vinculación				

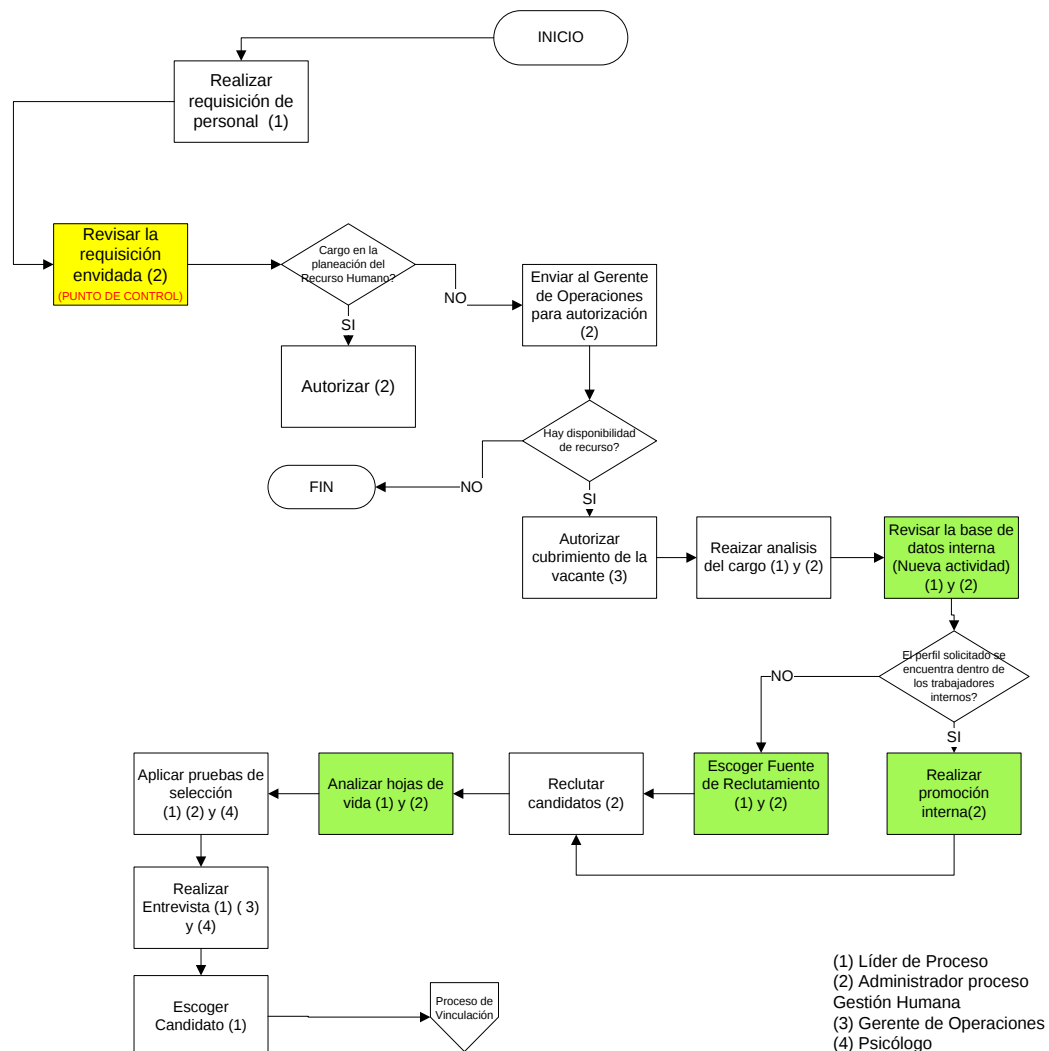
Las modificaciones sugeridas al procedimiento son:

- Incluir una lista de chequeo que permita validar si una requisición de personal es pertinente para el proceso que la solicita.
- Documentar las autorizaciones de requisiciones sea del área de Talento Humano o del Gerente de operaciones según sea el caso. Esto como medida de establecimiento del punto de Control del procedimiento.
- Se incluye una actividad que establece la búsqueda siempre como primera medida del personal interno para el cubrimiento de una vacante. (actividad No. 5)
- Se asigno como responsable de la actividad de reclutamiento al Administrador del proceso de Gestión de Talento Humano.
- Se incluyó en la descripción de la actividad 6 (Reclutamiento) la siguiente acción **De no encontrar dentro de la organización el perfil requerido el administrador de talento humano y el líder del**

proceso solicitante definen la fuente de reclutamiento más adecuada para el cargo solicitado.

- Se asignó la responsabilidad de analizar las hojas de vida al Administrador del proceso de Gestión del Talento Humano y al Líder de proceso que realizó

Figura 5. PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN





8.2 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION DEL PERSONAL COMO ESTRATEGIA DE PROMOCION.

El equipo investigador propone que la organización motive al crecimiento del personal por meritocracia no por recomendaciones puntuales. Una estrategia para mejorar la competencia de los trabajadores es fortalecer el programa de capacitación de la empresa, específicamente en el área comercial.

La propuesta tiene como objetivo facilitar los lineamientos necesarios para la implementación de un programa de capacitación, como herramienta de apoyar a la organización en el logro de sus objetivos y metas, manteniendo a los colaboradores actualizados, comprometidos y motivados.

El nivel directivo debe reconocer la importancia de contar con colaboradores capacitados en los roles que desempeñan, de manera que la capacitación sea tomada como una inversión para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y el deseado para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Igualmente, esta capacitación fortalecerá la estrategia de crecimiento profesional dentro de la organización ya que los perfiles de los funcionarios estarán cada vez mas acordes a las necesidades de la empresa.

OBJETIVO.

Desarrollar las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales del recurso humano, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, mediante la entrega de conocimientos, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y la mejora en el desarrollo de las actividades cotidianas.

Figura 6. Ciclo de Capacitación



Fuente: Administración de recursos Humanos, Idalberto Chiavenato Pág. 389

8.2.1 Detección de las necesidades de capacitación.

El primer paso será la detección de necesidades de capacitación. Para dicho análisis se propone identificar los problemas que enfrenta actualmente la organización, que pueden ser resueltos en el corto plazo por medio de la capacitación, actualizando a los colaboradores en los conocimientos y habilidades específicos de los puestos de trabajo, y el cambio de actitudes requeridas para el logro de los objetivos de la organización.

El objetivo de esta etapa es obtener un inventario de las necesidades de capacitación de los colaboradores, en función de los requerimientos organizacionales y las competencias de cada cargo para el desarrollo integral del trabajador.

Los puntos que se propone para identificar las necesidades de capacitación son:

- a) El Administrador del proceso de Gestión del Talento Humano convocará anualmente en el mes de noviembre, a los líderes de proceso para darles a conocer la metodología a utilizar para la detección de necesidad de capacitación.
- b) El Administrador del proceso de Gestión del Talento Humano informará a todo el personal de la empresa las fechas en las que se llevará a cabo la detección de necesidad de capacitación.
- c) El Administrador del proceso de Gestión del Talento Humano entregará los formatos a utilizar, en el mes de diciembre a los líderes de los diferentes procesos de la organización.

- d) El líder de proceso dirigirá el proceso de consecución de la información completando el formulario, de acuerdo a las necesidades del área, el plazo para esta actividad será de un mes.
- e) Una vez completo el formulario el Líder de proceso entregará la información al Administrador del proceso de Gestión del Talento Humano para la revisión.
- f) El Administrador del proceso de Gestión del Talento Humano consolidará la información, enviada por todas las áreas para el diseño del programa anual de capacitaciones de la entidad.

El formato para recopilar la información de necesidad de capacitación debe ser adaptado a cada organización.

Como equipo de investigación sugerimos la siguiente ficha para el registro de necesidades individuales de capacitación.

Cuadro 3. Necesidades Individuales de Capacitación

NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACIÓN				
AREA DE TRABAJO:				
NOMBRE DEL COLABORADOR:				
CARGO:				
PROYECTO O FUNCION	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	CLASE DE NECESIDAD		
		*I	*C	*H

***I:** Información

***C:** Conocimiento

***H:** Habilidades

Cuadro 4. Consolidado de necesidades de capacitación por dependencias

PROYECTO O FUNCIONES CON REQUERIMIENTOS POR DEPENDENCIA	ORDEN DE PRIORIDAD	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	POBLACION OBJETIVO DEL PLAN DE CAPACITACION			
			NUMERO DE FUNCIONARIOS POR NIVEL JERARQUICO			
			A	B	C	D
	1					
	2					
	3					
	4					
	5					

A: Directivo y Asesor
 B: Profesional
 C: Tecnólogo
 D: Técnico

8.2.2 Diseño y planificación del programa de capacitación.

Luego de identificar en cada una de las áreas las necesidades de capacitación, es necesario implementar varias acciones para garantizar un programa integrado.

Para ello se sugiere seguir los siguientes lineamientos

- El Administrador del proceso de Gestión del Talento Humano convocará a reunión a la Gerencia General y líderes de proceso para discutir los resultados de la detección de necesidades de capacitación, cantidad de colaboradores a capacitar, recursos necesarios y el tiempo para su implementación.
- Se seleccionarán los métodos de entrenamiento apropiados para garantizar el aprendizaje.
- Se establece el contenido de las capacitaciones.
- Se definen los instructores, los cuales podrán ser internos o externos.
- Se selecciona el lugar donde se realizará la capacitación
- Se establece la mejor época y horarios para la capacitación, tomando en consideración las diferentes actividades de la organización.
- Se establecen los costos que tendrá el plan de capacitación definido.

Se sugiere el siguiente formato para implementar esta fase.

Cuadro 5. Sugerencia de Formato a Implementar

PLAN DE CAPACITACION DE PERSONAL DE FORMACION E IMPARTICION												
AREAS	NECESIDADES DE CAPACITACION						SOLUCIONES DE CAPACITACION					
	AREAS TEMATICAS	PRIORIDAD	POBLACION OBJETIVO POR NIVEL				Modalidad de Capacitaci3n	Ofere ntes	Costos	Intensidad Horaria	Fecha de programaci3n	Fecha de Ejecuci3n
			A	B	C	D						

8.2.3 Implementación del programa de capacitación.

La implementación es poner en práctica lo planeado en el diseño del programa de capacitación para lograr que las actividades que hacen parte de la ejecución de este se realicen oportuna y correctamente, se sugiere a seguir los siguientes pasos para verificar todos los preparativos antes y después de la capacitación:

- Designar a una persona, quien revisará e informará sobre el desarrollo y cumplimiento del programa.
- Preparar una lista de actividades, para garantizar que todos los aspectos del programa se considera, para alcanzar el éxito en cada evento de capacitación, estas actividades deberían incluir como mínimo los siguientes aspectos:
 - Todas las actividades que necesitan realizarse
 - Todos los materiales que se requieren para cada actividad
 - La fecha límite para terminar cada actividad
- Realizar reuniones trimestrales con los jefes de área con el fin de evaluar los avances del programa.



Cuadro 6. Formato propuesto.

Dia-Mes	Contenido	Tiempo	Hora	Objetivos	Actividad	Metodología	Evaluación

8.2.4 Evaluación de las capacitaciones.

Para realizar la evaluación de la capacitación se propone, utilizar la siguiente metodología:

Al final de cada evento de capacitación se debe indagar, a través de una prueba, la percepción de los participantes en relación a aspectos como:

- El programa de capacitación
- La calidad y relevancia de los temas tratados
- Las habilidades del instructor
- Adecuación y efectividad de la metodología

Esta verificación servirá para retroalimentar a los instructores, Administrador del proceso de Talento humano, así como al facilitador del programa que se designe, para ajustar y mejorar los siguientes eventos de capacitación.



Cuadro 7. Evaluación de las Capacitaciones

Capacitación: _____

Instructor: _____

Cargo : _____ Fecha: _____ Horario: _____

Por favor, conteste en la manera más honesta posible las siguientes preguntas. .

Escala evaluativa

4 Superó mis expectativas,

3 Cumplió mis expectativas,

2 Ligeramente cumplió mis expectativas

1 No cumplió mis expectativas.

1. CUMPLÍO CON EL HORARIO Y EL PROGRAMA ACORDADO. Puntualidad

4 3 2 1

2. LAS INSTALACIONES O ÁREA DE CAPACITACIÓN. Limpias y aptas para el aprendizaje

4 3 2 1

3. METODOLOGÍA UTILIZADA. Se cumplieron los objetivos de forma efectiva

4 3 2 1

4. CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN. Respecto al lenguaje y orden dado al curso

4 3 2 1

5. CALIDAD DEL MATERIAL UTILIZADO. Copias, programa, resumen, etc.

4 3 2 1

6. COMPROMISO PERSONAL CON LOS TEMAS ABORDADOS. Evalúese a usted mismo en el grado de motivación e interés personal para atender y seguir la clase y sus actividades.

4 3 2 1

Explique brevemente:

7. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS PARA LAS PRÓXIMAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN:



8.3 DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE CONVENIOS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

La práctica empresarial de estudiantes a nivel técnico o profesional es una fuente de posibles candidatos cuando de reclutamientos externos tenga la organización. Con esta, HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. podrá:

- Tener contacto con los nuevos perfiles profesionales que ofrecen las instituciones educativas.
- Facilitar la selección de profesionales que se ajusten a las necesidades empresariales.
- Recibir los aportes de estudiantes próximos a graduarse de buen nivel académico con ideas nuevas.
- Generar un vínculo con las instituciones educativas que permitan el contacto con expertos capaces de resolver problemas específicos.

Los puntos que se proponen para que una estrategia de convenios con instituciones educativas sea exitosa son los siguientes:

- Designar un responsable en el área de Gestión Humana de la coordinación de los convenios quien tendrá como funciones:
 - ✓ Dar a conocer a los estudiantes en la plataforma estratégica de la organización.
 - ✓ Llevar registro de información, actualización de documentación, seguimiento de actividades, verificación al cumplimiento de los convenios.
 - ✓ Tramitar las solicitudes de campo de práctica, de acuerdo a las necesidades de la empresa y de la entidad docente.
- Legalizar debidamente por escrito los convenios que se suscriban con las diferentes instituciones educativas.
- Las personas que hayan participado bajo la modalidad de convenios de formación y prácticas tendrán una opción importante de admisión, previo cumplimiento de requisitos.

9. LIMITACIONES

La realización del presente trabajo de grado, presentó algunas limitaciones que tardaron su ejecución

Entre las limitaciones se pueden mencionar las siguientes:

- Falta de disponibilidad de tiempo por los encuestados, algunos funcionarios del área comercial de HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. carecían de tiempo para poder dar respuesta a los interrogantes planteados en el cuestionario.
- Poca importancia en el momento de realizar el cuestionario, algunos funcionarios no veían la importancia de realizar la investigación. ya que es beneficio para ellos en la construcción de conocimiento al resolver problemas.
- Por otro lado, fue difícil acceder a profesionales expertos o conocedores en el tema de reclutamiento en la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. de buenaventura.
- Otra limitación, estuvo representada en la alta desconfianza en ceder información por parte de los funcionarios del área comercial de la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. de buenaventura.

Dichas limitaciones no fueron impedimento para poder dar respuesta al objetivo general y a su vez dar solución al problema de investigación.

10. CONCLUSIONES

Un modelo de gestión humana que se proponga implementar en una organización, debe en primera instancia ser caracterizado desde el ingreso del personal para determinar los principales aportes o contribuciones que pueden hacer quienes llegan por primera vez a la entidad, en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El fortalecimiento y mejoramiento en el área de gestión humana de la Empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P., especialmente en lo relacionado con el proceso de selección y reclutamiento es posible siempre y cuando se centren los esfuerzos en el desarrollo y proyección tanto de los factores claves para una gestión estratégica del recurso humano (direccionamiento estratégico, el entorno, las competencias involucradas, el seguimiento e impacto estratégico sobre los empleados), como en algunos aspectos identificados en el contexto de la empresa (método formal de capacitaciones procesos de promociones, traslados, cambios de cargo, estructuración y desarrollo de pruebas psicotécnicas y convenios con instituciones educativas).

El recurso humano del área comercial de HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. se constituye en un factor clave para la organización no solo porque es el encargado de desarrollar todos los procesos y actividades relacionadas directamente con el cliente que a su vez permiten alcanzar los objetivos establecidos de acuerdo a las políticas y estrategias contempladas a nivel empresarial, sino porque también puede convertirse en determinado momento en un elemento diferenciador, en un valor agregado o en un factor que otorgue una mayor competitividad y proyección a la organización de acuerdo a su área y campo de acción en el mercado.

El trabajo investigativo demostró que los funcionarios del área comercial de la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P. de Buenaventura consideran que la empresa cuenta un planificación de reclutamiento para obtener el personal adecuado, ellos se sienten satisfechos con el proceso de reclutamiento que se le fue realizado en el momento de ser reclutados por la empresa.

El procedimiento que se tiene documentado en el área de gestión humana no responde en su totalidad a las actividades realizadas por la organización en términos de selección y reclutamiento puesto que no se evidencia en la institución la utilización de todas las fuentes que en dicho procedimiento se describen. Esto en buena medida puede ser el motivo por el cual no se ha ingresado personal por fuente externa al área Comercial de HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.

11. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se le recomiendan a la empresa HIDROPACIFICO S.A. E.S.P de Buenaventura realizar también reclutamiento externos en el momento de surgir una vacante ya que el contratar o tener en cuenta a estos le ayuda a inyectarle a la empresa ideas y potenciales nuevos, haciendo uso más continuo de los medios para difundir las vacantes como prensa, web, radio etc.

Redefinir su procedimiento de Gestión Humana fortaleciendo los aspectos de selección y reclutamiento, donde se adicionen elementos de control que le permitan validar de manera más precisa la pertinencia de un requerimiento de personal.



BIBLIOGRAFÍA

BARAHONA OROZCOFERNANDEZ JIMENEZ, Israel, Proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Tours Travel, Universidad Veracruzana de México, 2010, pág. 9, 10 y 64

Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Gil. Bogotá 1999. p.65.

De Cenzo David A., Stephen P. Robbins. Administración de recursos humanos. Editorial Limusa S.A. Mexico D.F. 2005. P.156

El manejo del acueducto y el alcantarillado de Buenaventura debe volver a lo público. El Usuario, No 24, Manizales, 2008.

es.wikipedia.org/wiki/procesos

HIDROPACIFICO S.A. E.S.P Arquitectura organizacional.2006

HIDROPACIFICO S.A E.S.P, Informe de Gestión 2007, Tabla No. 14 Estado de la red 2007 p.14 y 15

HIDROPACIFICO S.A. E.S.P., Gestión del talento humano.

<http://definicion.de/vacante/>

http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_%28Valle_del_Cauca%29

<http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n>

http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

<http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>

http://www.ing.unal.edu.co/admfac/iei/comunicados/docs/educacion_agenda_siglo_XXI.pdf



Investor service SA SCV. Sociedad calificadora de valores. Distrito especial de Buenaventura, agosto de 2011.

MUÑOZ GARZON, Ricardo, Proceso de Reclutamiento y Selección: Caso de Estudio AIESECR, Universidad Nacional de Colombia, 2009, pág. 5, 6 y 35.

Plan maestro de acueducto y alcantarillado de la ciudad de Buenaventura – Plan de obras e inversiones 2003 1156-09-GN-007-POI.

www.monografias.com Procesos de reclutamiento y selección de personal la empresa servicios panamericanos de protección.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA.

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Diagnóstico y Programación de actividades 2004

ANEXOS



ANEXO A.
ENCUESTAS TRABAJADORES DEL AREA COMERCIAL HIDROPACIFICO
S.A. E.S.P
INFORMACION SOCIOECONOMICO

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proceso de Reclutamiento de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.P.S de
Buenaventura

Estamos realizando una investigación como Trabajo de Grado para optar por el Título de Administrador de Empresas, sobre el Proceso de Reclutamiento de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.P.S de Buenaventura. El siguiente cuestionario tiene como objetivo describir el Proceso de Reclutamiento de la Empresa HIDROPACIFICO S.A.E.P.S en el área comercial de Buenaventura.

DATOS PERSONALES

Nombre: _____

Cargo: _____ Tiempo en la empresa: _____

Lugar de nacimiento _____

Edad _____

Nivel de Escolaridad _____

Profesión _____

Lugar de residencia en la ciudad

I. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA.

1) Cree usted que la empresa cuenta con una planificación de procesos de reclutamiento?

- 1. Si _____
- 2. No _____

2) Se siente satisfecho con el proceso de reclutamiento que se le realizó en el momento de reclutarlo a la empresa?

- 1) Si _____
- 2) No _____

3) Seleccione con una x la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa.

- a) recomendación de un empleado _____
- b) reclutamiento en línea (internet) _____
- c) publicidad(prensa) _____
- d) contactos con universidades e institutos _____
- e) otros _____

4) Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal de la empresa hidropacífico se realizara utilizando fuentes de reclutamiento

Interna

Externa

Si _____ No _____

Si _____ No _____

5) su ingreso fue realizado bajo la fuente de reclutamiento interno (ascenso)

- 1. Si _____
- 2. No _____



6) Qué mejoras formularía para volver más eficiente el proceso de reclutamiento en la empresa?

7) Según su conocimiento; cual considera usted que es la fuente de mas optima de reclutamiento

- a) Reclutamiento en línea_____
- b) Recomendaciones de un empleado_____
- c) Contactos de universidades e institutos_____
- d) Avisos de prensa_____
- e) Otros(especifique)_____

8) Lleno alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa

- 1. Si _____
- 2. No _____

9) Qué tipo de reclutamiento se le realizo a usted en la empresa Hidropacifico de buenaventura?

- 1. Mixto _____
- 2. Interno _____
- 3. Externo _____

10) Se siente satisfecho con el modelo de reclutamiento que se realiza en la empresa?

- 1. Si _____
- 2. No _____

11) De qué manera se entero de la existencia de la vacante?

- a) Web _____
- b) Aviso de prensa _____
- c) Bolsa de empleo _____
- d) Un amigo _____
- e) Otros _____



12) Sabe si la empresa utiliza ascenso de personal para ocupar un puesto vacante?

1. Si _____
2. No _____
3. No sabe _____

13) Fue recomendado por algún miembro de esta empresa para poder ingresar a la misma?

1. Si _____
2. No _____

GRACIAS POR SU COLABORACION



**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ANEXO B.
Proceso de Reclutamiento de la Empresa Hidropacifico S.A.E.P.S de
Buenaventura.**

Estamos realizando una investigación como Trabajo de Grado para optar por el Título de Administrador de Empresas, sobre el Proceso de Reclutamiento de la Empresa Hidropacifico S.A.E.P.S de Buenaventura. El siguiente cuestionario tiene como objetivo describir el Proceso De Reclutamiento de la Empresa Hidropacifico S.A.E.P.S en el área comercial de Buenaventura.

DATOS PERSONALES

Nombre _____

Cargo _____ Tiempo en la empresa _____

Lugar de nacimiento _____ Edad _____

Nivel de Escolaridad _____ Profesión _____

Lugar de residencia en la ciudad _____

9. ¿A que llama reclutamiento?

1. procedimientos orientado a atraer candidatos _____
2. identificar a candidatos capacitados para llenar un puesto vacante _____
3. conjunto de técnicas orientadas para atraer candidatos _____

10. ¿Cuándo se necesita de un reclutado?

1. En el momento en que la empresa tenga que cubrir determinado puesto con elementos con alguna preparación específica. _____
2. Cuando existe una rotación constante de personal. _____



3. El especialista reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos._____

11. ¿Qué son fuentes de reclutamiento externo?

1. Son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa._____
2. cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas._____

12. ¿Cuáles son los tipos de reclutamiento? Y explíquelos

13. ¿Cuáles son los medios de reclutamiento más usados en la empresa?

1. Avisos_____
2. Radio_____
3. Televisión_____
4. información verbal_____
5. reclutamiento por correo directo_____

14. ¿Cuáles son las principales técnicas de reclutamiento utilizadas en la empresa?

1. Consulta de los archivos de candidatos_____
2. Contactos con otras empresas_____
3. Viajes de reclutamiento a otras localidades Agencias de reclutamiento_____

ANEXO C. EVIDENCIAS

ENTRADA Y SALIDA DE LAS INSTALACIONES DE HIDROPACIFICO S.A E.S.P



PASILLO DE LAS INSTALACIONES DE HIDROPACIFICO S.A E.S.P



FUENTE: INSTALACIONES DE LA EMPRESA HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.
ENERO 2012
SEÑALIZACIÓN DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE
HIDROPACIFICO S.A E.S.P





**FUENTE: INSTALACIONES DE LA EMPRESA HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.
ENERO 2012**

PASILLO AREA COMERCIAL DE HIDROPACIFICO S.A E.S.P



AREA DE SERVICION AL CLIENTE HIDROPACIFICO S.A E.S.P



**FUENTE: INSTALACIONES DE LA EMPRESA HIDROPACIFICO S.A. E.S.P.
ENERO 2012**

**OFICINA DE ATENCION SERVICIO AL CLIENTE DE HIDROPACIFICO S.A.
E.SP**



**FUENTE: INSTALACIONES DE LA EMPRESA HIDROPACIFICO S.A. E.S.P
ENERO 2012**

MACROCICLO DE GESTIÓN HUMANA

