

**Formulación de estrategias enfocadas en habilidades y competencias para mejorar el
proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Finesa S.A**

Presentado por:

Yenifer Alexandra Corredor López

Erika Paola Martínez Fuquene

Oscar Fabián Nizo Moreno

Cristiam Camilo Pulido Valero

Esteban Camilo Triana Triana

Asesor

Pier Paolo Oviedo Dussán

Universidad Nacional Abierta y a Distancia | UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y De Negocios (ECACEN)

Administración de Empresas

Bogotá DC, julio de 2023

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado principalmente al creador de las cosas, a nuestros familiares, ya que son un pilar en nuestra vida, por el sostén absoluto que nos dan para cumplir todas las metas propuestas, a los amigos, compañeros y personas más cercanas que cada día nos apoyan incondicionalmente, que nos aconsejan y son un soporte para nuestro desarrollo día a día para lograr nuestras metas.

Agradecimientos

A Dios porque es el que nos da fortaleza y sabiduría para no decaer y poder cumplir con nuestras metas, familiares que nos han brindado un apoyo incondicional, amigos que nos apoyan día a día en luchar y no rendirse, que hacen lo posible y nos da continuidad en la travesía de este plan de vida, gracias a todas aquellas personas que nos brindaron su apoyo en la elaboración de este proyecto.

Resumen

En el presente proyecto se generó un estudio de investigación referente a la mala ejecución de reclutamiento que ejerce la empresa Finesa S.A, para obtener resultados de la investigación, participaron los empleados de varias áreas de la compañía, las variables de este estudio es el bajo rendimiento en el proceso de contratación desde RRHH.

Para ello se está planteando diferentes tipos investigativos de reevaluación en el proceso de reclutamiento que se tiene en la empresa, para poder analizar el desempeño del personal contratado y así evitar que el personal antiguo no se sienta estresado con carga laboral y/o con el ambiente que llegue a realizar el nuevo personal contratado. Se puede tener en cuenta el tema de capacitación para el personal que ejerce el cargo de reclutamiento, debe reforzar con nuevas herramientas acorde a la tecnología y nuevas estrategias relevantes al mercado de hoy en día para poder contratar mejor personal en las empresas.

Es muy importante siempre tener presente las opiniones del personal en la empresa sobre el desempeño del personal nuevo que se contrata en la compañía, para así poder evaluar mejor el procedimiento de reclutamiento para la empresa Finesa S.A.

Palabras Claves: Reclutamiento, procedimiento, recursos humanos, empleados, formación y capacitación.

Abstract

In the present research work, it was carried out due to the bad recruitment that there is in the company Finesa S.A, to obtain results for the investigation, employees from some areas of the company participated, the variables of this study are the poor execution of recruitment from the human resources area.

Likewise, the recruitment process in place in the company is reassessed, in order to analyze the performance of the contract staff and thus prevent the old staff from feeling stressed with the workload or with the environment that the new hired staff will carry out.

It is possible to take into account the issue of training for the personnel that exercises the position of recruitment, it must be reinforced with new tools that have been given with the technology and new strategies of today in the market to be able to hire better personnel in the companies.

It is very important to always keep in mind the opinions of the personnel in the company on the performance of the new personnel hired in the company in order to better evaluate the recruitment procedure for the company Finesa S.A.

Keywords: Recruitment, procedure, human resources, employees, education, and training.

Tabla de Contenido

Introducción	11
Planteamiento del problema.....	13
Pregunta del problema.....	14
Justificación de la investigación	15
Objetivos	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos.....	17
Antecedentes	18
Marco teórico	20
Marco legal	25
Metodología de la investigación	30
Metodología Inicial	30
Modelo de investigación	30
Modelo de investigación general.....	30
Modelo de investigación específica.....	30
Diseño.....	31
Componentes y procedimientos.....	31
Procedimientos	31
Población y muestra	32

Población	32
Muestra	32
Análisis estadístico.....	32
Pictogramas	33
Resultados.....	34
Resultados generales encuestas.....	49
Matriz DOFA diagnostica y estratégica.....	50
Estrategias resolución problemática	51
Conclusiones	52
Recomendaciones	55
Bibliografía	57
Apéndices.....	59

Lista de Tablas

Tabla 1. Niveles de medición según la escala de Likert	31
Tabla 2. Matriz DOFA identificación de factores internos y externos de la problemática.....	50

Lista de Figuras

Figura 1. Representación de Factores y Estructuras del sistema organizacional que dan lugar a un determinado clima.....	24
Figura 2. <i>Gráfica circular 3D resultados pregunta número 1</i>	34
Figura 3. <i>Gráfica circular 3D resultados pregunta número 2</i>	35
Figura 4. <i>Gráfica circular 3D resultados pregunta número 3</i>	36
Figura 5. <i>Gráfica circular 3D resultados pregunta número 4</i>	37
Figura 6. <i>Gráfica circular 3D resultados pregunta número 5</i>	38
Figura 7. <i>Gráfica circular 3D resultados pregunta número 6</i>	39
Figura 8. <i>Gráfica circular 3D resultados pregunta número 7</i>	40
Figura 9. <i>Gráfica circular 3D resultados pregunta número 8</i>	41
Figura 10. <i>Gráfica circular 3D resultados pregunta número 9</i>	42
Figura 11. <i>Gráfica circular 3D resultados pregunta número 10</i>	43
Figura 12. <i>Gráfica circular 3D resultados pregunta número 11</i>	44
Figura 13. <i>Gráfica circular 3D resultados pregunta número 12</i>	45
Figura 14. <i>Gráfica circular 3D resultados pregunta número 13</i>	46
Figura 15. <i>Gráfica circular 3D resultados pregunta número 14</i>	47
Figura 16. <i>Gráfica circular 3D resultados pregunta número 15</i>	48

Lista de Apéndices

Apéndice 1. Modelo de Encuesta.....	59
--	----

Introducción

En el ámbito de recursos humanos, es fundamental evaluar las habilidades y cualidades potenciales de los empleados, tanto físicas como mentales, así como sus aptitudes para desempeñar las responsabilidades laborales del puesto. Es importante identificar y analizar las responsabilidades que no se están realizando de manera adecuada, así como determinar la cantidad de personal necesario para llevar a cabo dichas responsabilidades.

Esto implica utilizar metodologías tanto a nivel ejecutivo, que requiere objetividad y habilidades para identificar situaciones futuras, como a nivel operativo, que busca cubrir las tareas de forma inmediata con las competencias adecuadas para el perfil requerido. Además, es crucial proporcionar una capacitación e inducción adecuada al personal que se incorpora a la empresa, para que se sientan seguros y puedan desempeñar mejor su trabajo, aportando así al logro de sus responsabilidades laborales.

Por lo tanto, es recomendable que una empresa solidifique y evalúe constantemente el modelo de contratación de sus trabajadores que permita evidenciar cambios y generar alertas a tiempo que requieran toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas en la administración del talento humano. En un periodo a mediano y largo plazo la empresa, evidenciará que es más rentable asegurar modelos de contratación eficientes que generar constantes movimientos o novedades de nómina. En el caso de la financiera Finesa, se busca que el proceso de selección de personal sea diferente al convencional, enfocándose en reclutar personas con habilidades para resolver problemas. Es necesario implementar un sistema eficaz para validar las capacidades de los candidatos durante las entrevistas. Dado que el mercado de seguros es competitivo, es importante atraer y fidelizar a los clientes, por lo que este proceso de selección permitirá encontrar candidatos idóneos que conozcan las necesidades del mercado y puedan contribuir al

éxito de la compañía. Los empleados improductivos están presentes en todas las organizaciones y en todos los niveles.

Planteamiento del problema

Las empresas actualmente toman una posición rígida y monótona en la selección del personal; pruebas y entrevistas, es claro que necesita la empresa y es fundamental, sin embargo, bajo nuestra experiencia no existen muchas pruebas que busquen la capacidad de resolución de problemas; que no solo sean de su tarea a desarrollar, sino que se vea la capacidad de resolución de cualquier problema dentro de la organización.

Las empresas de crédito o financieras tienen un objetivo que es el aumento de los ingresos con base al desarrollo comercial y político que cada una de las organizaciones maneje a su criterio.

Por lo tanto, estas posiciones rígidas y monótonas que ha adoptado Finesa S.A. han permitido que introduzcan personas a la organización poco apropiadas para determinados puestos, generando desconfianza con los trabajadores antiguos al observar que aumentan los casos de mal reclutamiento, ya que al incorporar un individuo que no sea capaz de cubrir la vacante, va a fomentar una mala señal para los colaboradores realmente talentosos, puesto que tendrán que lidiar con las tareas que el “nuevo” no supe, provocando una sobre carga laboral o “burn out” para los demás miembros de la organización. En consecuencia, algunos bajan la productividad y otros desertaron de la compañía.

De igual manera, Finesa S.A debe implementar un mejor procedimiento de reclutamiento y poder hacer una buena evaluación del candidato para él, Finesa no requiere de personas que no aporten a la empresa, al contrario, la búsqueda del personal debe estar basado en la aplicación de procesos que generen resultados comprobados en conocimiento, actitud, criterio ético y capacidad de solución de problemas, que es lo que brinda un buen clima organizacional entre compañeros de trabajo, formando un equipo de trabajo con buen desempeño laboral y excelente

clima laboral, debido a que esto hace que cada tarea, cada labor dentro de la organización se torne mucho más sencilla y si es muy compleja, que se vea el desarrollo sencillo de determinada tarea.

Teniendo en cuenta esto se debe evaluar si la persona que está a cargo del reclutamiento y selección de personal aplica los procesos de selección de forma adecuada para los aspirantes y si está haciendo bien su trabajo a la hora de contratar al personal, realizando las mediciones adecuadas en los procesos. Según lo previamente establecido se evidencia que los procesos de selección requieren identificar variables de comportamiento resultados y estar realizando seguimiento constante a la selección del personal, ya que si no es así debe empezar a generar el cambio desde el área de recursos humanos.

Pregunta del problema

¿Cómo unas estrategias enfocadas en habilidades y competencias contribuyen a mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Finesa S.A?

Justificación de la investigación

Abarcando el tema sobre la inducción del personal y sus etapas del proceso de entrenamiento, en Finesa SA se podría generar un informe con funciones de adopción a estos tipos de métodos con el fin de divulgar estrategias que fidelizan y acaparan nuevos empleados, teniendo en cuenta las vacantes que la empresa busca adquirir para sus diferentes equipos de trabajo, es decir, que se promulgue participación de los empleados al talento humano.

Gómez, Balkin y Cardy (2003) consideran que *“la inducción busca promocionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, es así como el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado para que los nuevos empleados aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de ellos por parte de la gerencia y la organización”*. Es decir que con este tipo de metodologías implementadas en Finesa S.A. se espera que el clima laboral y el lugar de trabajo pueda ser más acogedor para el nuevo personal, donde haya oportunidades de crecimiento profesional y que sus funciones sean más sencillas y adaptables en diferentes ámbitos laborales, que con frecuencia tienden al cambio.

Finesa S.A debe implementar un mejor procedimiento de reclutamiento y poder hacer una buena evaluación del candidato para él pues, como hemos venido hablando no queremos personas que no aporten a la empresa, al contrario, se busca una persona que aporte conocimiento y pueda brindar un buen clima organizacional con los empleados que ya sean antiguos, sobre todo si son un equipo de trabajo bueno. Teniendo en cuenta esto se debe evaluar si la persona que tiene el cargo de selección y reclutamiento del talento humano es la adecuada para la vacante y si está haciendo bien su trabajo a la hora de contratar al personal y si esto no es así por allí se debe empezar el cambio.

Una vez identificados los procesos necesarios en la contratación de personal es adecuado que los postulantes a ingresar a la empresa cuenten con una adecuada inducción y plan de acogida y no solo eso que tengan un seguimiento constante en estos procesos, ya que presentan una serie de estándares establecidos no solo en conocimientos o nivel académico, si no, que se efectúe un adecuado seguimiento en todo su proceso, lo que ayuda a generar resultados positivos, y en caso tal que salgan negativos los resultados se recurriría a normativa jurídica avaladas por los ministerios de trabajo como son las terminaciones anticipadas de contratación por periodo de prueba, puede ser un rubro económico destinado al gasto al principio, pero con el que se contará para evitar inconvenientes más graves a futuro.

Objetivos

Objetivo general

Formular estrategias enfocadas en habilidades y competencias que contribuyan a mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal y propendan por la sostenibilidad y el fortalecimiento del entorno laboral en la empresa Finesa S.A.

Objetivos específicos

Identificar los resultados del actual sistema que maneja Finesa S.A. a través de una encuesta para la recopilación de información hacia el reclutamiento, selección y contratación de los empleados para posteriormente elaborar un diagnóstico.

Analizar resultados de la encuesta para conocer la percepción de clima laboral en la empresa Finesa SA

Establecer estrategias preventivas contra el síndrome “Burn Out” (desgaste profesional) en consecuencia de una mala selección de personal, a fin de divulgar información que le permita fidelizar a los empleados antiguos, para que estos no tengan que sobre esforzarse por compensar la llegada de un colaborador no apto al cargo que requiere la vacante.

Antecedentes

En la actualidad si se requiere contratar el personal ideal la aplicación de procesos y filtros adecuados son esenciales en la contratación, sin embargo, en concordancia con lo mencionado por Rodríguez, del empleo.com y sus entrevistados; *“No todo lo que reluce es oro y así también ocurre con las erróneas elecciones a la hora de elegir nuevos empleados. A veces, la entrevista y la prueba técnica parecen ser insuficientes para detectar vacíos profesionales o personales y puede pasar que el elegido a un cargo no cumpla las expectativas.*

Realizar un buen proceso de selección responde a un esfuerzo en conjunto entre el departamento de Recursos Humanos y los líderes o áreas que estén solicitando un nuevo integrante”.

“Con una contratación fallida se puede ver afectada la imagen del departamento de Recursos Humanos y la del jefe que está ofreciendo la vacante, esto a causa de errores de planeación, una inadecuada descripción del cargo o falencias del método de reclutamiento y selección, generando desconfianza dentro de la organización”, afirmó a empleo.com (Briceño, Ana CEO, 2019)

“Además de las pérdidas económicas que puedan existir, se pueden generar retrasos en proyectos ya comenzados o disfuncionalidades entre los equipos. Cuando existe una mala selección de personal, las empresas asumen otros costos que no son tan tangibles, como proyectos que no avanzan al ritmo indicado, desmotivación dentro del equipo, ansiedad en empleados que crean que pueden asumir esa posición de mejor manera, pérdida de credibilidad y confianza dentro del equipo”, comenta Briceño.

“Al margen del desempeño, es recomendable evaluar el alineamiento del empleado con el ambiente y funcionamiento de la empresa”. “En principio es subjetivo hablar de un mal empleado, normalmente las empresas tienen indicadores de gestión que les permiten saber qué

tan productivos son sus colaboradores; así mismo, generan evaluaciones del clima laboral para reconocer la empatía de las personas con la compañía”, comenta Felipe Franco, senior manager de Adecco Professional.

“Para mantener un desempeño sobresaliente y equipos bien direccionados, es indispensable que haya claridad en los procesos internos de las empresas, con el fin de que otros empleados no se vean afectados por el rendimiento de uno solo. Esta situación, podría generar fricciones y afectar las dinámicas del día a día en las compañías, razón por la cual los jefes directos y áreas de recursos humanos deben estar al tanto de lo que está pasando en sus equipos”, afirma Ramiro Bado, director en Hays Colombia. “Esto se debe hacer a través de canales de comunicación que permitan supervisar el rendimiento y convivencia de los trabajadores, para tomar las acciones que se consideren pertinentes de manera rápida, evitando mayores traumatismos en un futuro”, considera Bado.

“Al no acertar con un candidato, se pueden duplicar los costos y el esfuerzo que invierte una organización. Hay que mantener cohesión entre el departamento de Recursos Humanos y las necesidades de personal en la organización, al igual que aplicar estrategias de retención del mejor personal”. Rodríguez C, Juan 2019.

Freudenberger (1974), alude Burn Out como un tipo de estrés laboral que se presenta con mayor frecuencia en los profesionales más comprometidos, quienes trabajan más intensamente ante la presión y demandas de su trabajo. En el estrés crónico la noción fundamental es que la hipercortisolemia es neurotóxica con relación a las estructuras cerebrales vulnerables como el hipocampo; así, las modificaciones cerebrales inducidas por el estrés (como la atrofia del hipocampo) tienen ramificaciones clínicas. (Suarez et al., 2013, p.136)

Marco teórico

El clima organizacional en las empresas es de gran importancia, ya que busca el continuo mejoramiento del ambiente laboral y alcanzar un crecimiento en la productividad a través de recursos humanos.

Clima laboral

Watters (1976) define el clima laboral como; *“las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja”*,

García (2003) *“Percepciones que el individuo tiene de la organización a la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras”*.

Cultura organizacional

Pumpin (1988) lo define como: *“Conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día; enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, así como la solución de problemas y de conflictos”*; *determina el clima laboral que se vive dentro de la organización.*

Clima organizacional

Poole (1985) definido como: *“Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización, se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuales y el entorno de la organización, refleja la cultura”*.

Bienestar laboral

Conocido como proceso de permanencia orientado a crear, mantener y mejorar estados que favorezcan al progreso integral del Directivo Docente y Servidor Docente, el avance continuo de

su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficiencia, eficacia, identificación y efectividad con el servicio que ofrece hacia la comunidad.

Calidad de vida

Se manifiesta como el grado de ciertas condiciones internas y externas en el ambiente de trabajo, que contribuyen al enriquecimiento, la maduración y potencialización de cualidades humanas de las personas en su equipo laboral junto con su grupo familiar.

Componentes subjetivos

Gan, F. (2013): *“Valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo con el supervisor o jefe de grupo o con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo”*.

Factores

- *Autonomía: Se polariza al componente control*
- *Participación: Se polariza con la pasividad e indiferencia.*
- *Liderazgo: Se polariza con lo Proyectado a través de los diferentes perfiles o estilos de líder, cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas.*
- *El valor comunicación: Se polariza con la incomunicación o mala comunicación.*

Componentes objetivos

Gan, F. (2013): *“Condiciones físicas infraestructuras; importancia otorgada a los espacios de trabajo y a disciplinas como la ergonomía indican una atención creciente a cuestiones que cuando están presentes de forma satisfactoria no generan una motivación especial.*

Prevención del lugar de trabajo

- *Seguridad: No debe haber riesgos o deben ser mínimos. Existen trabajos con alto grado de riesgo y deben contar con todos los elementos necesarios para reducir al máximo el riesgo.*
- *Eficacia o efectividad: En cuanto a que los resultados respondan a los objetivos*
- *Bienestar o satisfacción: El trabajo debe tener efectos saludables para individuo/trabajador*

Dimensiones del clima laboral

Es el clima organizacional se considera muy importante, ya que se relaciona y se basa con la influencia que ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, resultando fundamental para poder realizar un diagnóstico con los cuales se diseñan los instrumentos de gestión del área de recursos humanos.

Dentro de estas dimensiones se encuentran dos muy importante que son:

1. Diagnóstico del clima laboral

- La magnitud que se considera objeto de estudio es:

Motivación, Establecer los objetivos

Proceso de control

Comunicación

2. Diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos

A través de la historia de la administración y el ambiente laboral en las empresas es congruente exponer tres tipos de eras modernas organizacionales, la primera conocida como la era industrial clásica, la segunda que trata sobre la revolución industrial tachada como organizacional burocrática finalizada entre el año 1950 y la tercera como la era neoclásica que

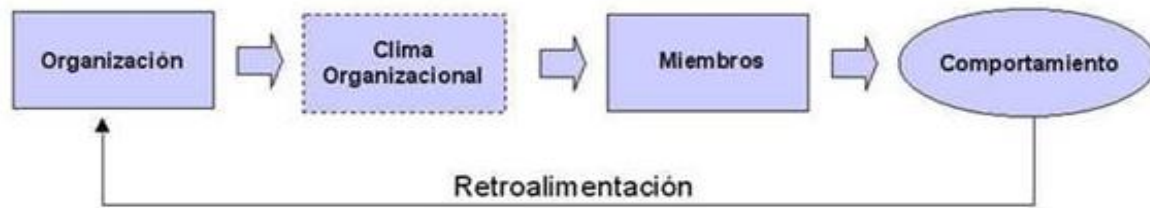
llego hasta el año 1990 como estructura matriarcal y se dio paso a la era del conocimiento que desde entonces se tiene al día de hoy donde el recurso humano es valorado y premiado.

De acuerdo con Stephen Robbins 12 *“el Clima Organizacional es referido como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”*.

Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como *“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”*.

Un elemento fundamental que se basa en el clima organizacional es las percepciones que el trabajador comprende de las estructuras y procesos que ocurren en el ambiente laboral y esta importancia es residida en el hecho de que el personal no es resultante de los factures organizacionales existentes, sino por medio de las percepciones de los mismo tienen; estos dependen en buena medida, de sus actividades, decisiones e interacciones entre otras experiencias que cada trabajador tenga con la empresa; con ello podemos determinar que para que haya un mayor ambiente laboral en Finesa SA a través de sus asesores con relación a los clientes, es la manera de como ellos generan un comportamiento de pertenencia y cabalidad, de que la empresa cubre y manifiesta seguridad y confianza en la prestación de un buen servicio basado en el profesionalismo de cumplimiento; a través de conductas que inciden en la organización, y por ende en el clima, contemplado por medio del siguiente diagrama:

Figura 1. Representación de Factores y Estructuras del sistema organizacional que dan lugar a un determinado clima



Fuente. Gonçalves 1997

Marco legal

El concepto de “Trabajo Decente” es propuesto por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y ha sido acogido por Colombia. Por lo anterior, el Ministerio ha formulado una política pública que cuenta con la asesoría técnica de dicha organización con el fin de abordar temas como la erradicación del empleo Infantil, la libertad sindical, el derecho de asociación y de negociación colectiva, la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación, el diálogo social, y la extensión de la protección y seguridad social.

Artículo 4: De La Medición De Clima Laboral Y Cultura Organizacional: La medición de clima laboral, se debe realizar anualmente de manera obligatoria, según la planificación anual establecida por la dirección de gestión del cambio y cultura organizacional.

La OIT descrita como Organización internacional del trabajo y por lo establecido en el decreto número 249 de 2004, donde se contempla el desarrollo de las competencias dentro de una organización destaca entre el desarrollo de diferentes competencias, así como la promoción entre la participación social e identificación permanente de las tendencias en materia entre los trabajadores, las empresas, la economía y la sociedad en conjunto; el apoyo de iniciativas de los interlocutores en el auge de la formación, por medio de la negociación colectiva del dialogo .

La OIT recibió el mandato de trabajar en la realización del objetivo al dialogo y mediaciones del conflicto armado encaminado hacia la paz y la competencia para adoptar normas internacionales del trabajo como su principal medio de acción. Tal como fue descrito por el director general en su memoria a la Conferencia de 1997, sin ser un fin en sí mismo, las normas constituyen en efecto uno de los medios más importantes de que dispone la Organización Internacional del Trabajo para alcanzar estos objetivos y hacer tangibles los valores que se

enuncian en la Constitución: *Actividades normativas y conexas de la organización internacional del trabajo por Alfred Wisskirchen.*

Nacional

Debido a que el clima laboral puede estar directa o indirectamente relacionado con su carga laboral dentro de un horario específico de trabajo, se cita normatividad laboral con respecto a la intensidad horaria, entre otros artículos:

Decreto Número 1083 De 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Título 10 Sistema de Estímulos”.

Artículo 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
3. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
4. Fortalecer el trabajo en equipo.
5. Adelantar programas de incentivos.

Capítulo III - Programas De Bienestar Social

Artículo 21. Finalidad De Los Programas De Bienestar Social.

Los programas de bienestar social que formulen las entidades deben cumplir al logro de los siguientes fines:

1. Brindar buenas condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de sus actividades, creatividad, identidad, participación y la seguridad laboral de los empleados.
2. Aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que ayuden al desarrollo del potencial del personal.
3. Contribuir, a través de acciones participativas basadas en promoción y la prevención, a la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados y de su grupo familiar;

Artículo 25. Proceso de Gestión de los Programas de Bienestar.

Para el diseño y la ejecución de los programas de bienestar social las entidades deberán seguir el proceso de gestión que se describe a continuación:

1. Estudio de las necesidades de los empleados, para priorizar y buscar alternativas, de acuerdo con las estrategias de desarrollo institucional y en las políticas del Gobierno Nacional
2. Programas para atender las necesidades detectadas, que tengan amplia cobertura institucional y que incluyan recursos internos e interinstitucionales disponibles
3. Diseños de programas en forma directa o mediante contratación con personas externas tanto naturales como jurídicas, encargados de la protección, la seguridad y los servicios sociales, con el fin de resolver la necesidad que se evidencie.
4. Seguimiento a los programas adelantados, para verificar la eficacia de estos y decidir sobre su modificación o continuidad.

Parágrafo. En el proceso de gestión debe promoverse la participación de los empleados de la identificación de necesidades, en la planeación, en la ejecución y en la evaluación de los programas de bienestar social.

Ley 1857 de 2017

La Ley 1857 de 2017 establece que las empresas tienen la obligación de conceder una jornada cada semestre para que el trabajador comparta con sus parientes.

Para cumplir con esta obligación la ley plantea tres opciones:

- El empleador puede disponer a su criterio el sitio y la forma de realización de la jornada para que el trabajador comparta con su familia, con su propio peculio.
- El empleador podrá realizar gestiones necesarias para que dicha jornada se coordine con la Caja de Compensación Familiar a la cual se encuentra vinculado por disposición legal, Ley 21 de 1982 y,
- En la eventualidad de que las dos primeras opciones no hayan podido cristalizarse, se conceda al trabajador una jornada libre remunerada para el cumplimiento de dichos fines.

En caso de que el empleador elija la tercera opción, no podrá inmiscuirse en la forma en la que el trabajador decida pasar su jornada laboral en familia, ni solicitar “prueba” de su realización.

Internacionales

La OIT ha elaborado normas internacionales en los campos del empleo, las condiciones de trabajo, la política salarial y de remuneración, la seguridad y la salud en el trabajo, y la protección social, entre otros.

Estas normas orientan tanto el desarrollo legislativo nacional como el diseño de estrategias y de políticas nacionales que tienen por objetivo generar trabajo decente.

Norma Internacional ISO 9001:2015

Consideremos el ambiente como una combinación de factores humanos y físicos, por ejemplo, factores sociales (ambiente sin conflictos, libre de discriminación, etc.) o físicos (iluminación, temperatura, ruido, higiene, etc.).

La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

Nota: Un ambiente adecuado puede ser una combinación de factores humanos y físicos, tales como:

- Sociales (por ejemplo, no discriminatorio, ambiente tranquilo, libre de conflictos);
- Psicológicos (por ejemplo, reducción del estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones);
- Físicos (por ejemplo, temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación del aire, higiene, ruido).

Estos factores pueden diferir sustancialmente dependiendo de los productos y servicios suministrados.

Metodología de la investigación

Metodología Inicial

1. Observación y generación de la encuesta a realizar.
2. Establecer la herramienta por la cual se realizará la encuesta.
3. Realización de la encuesta - Apéndice 1.
4. Obtención de los resultados de las encuestas realizadas.
5. Clasificar las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas.
6. Realización de las gráficas.
7. Explicación general y específica (análisis) de los resultados.
8. Realización del informe correspondiente.

Modelo de investigación

La investigación a desarrollar es de tipo descriptivo, ya que, se va a exponer el efecto que tiene una mala gestión en la selección del talento humano en la empresa Finesa S.A.

La indagación se efectuará en el lapso de junio 27 a julio 7 del 2023, por consiguiente, será una observación de carácter transversal.

Modelo de investigación general

La naturaleza de esta investigación es cualitativa, su fin es la recopilación de información relativa como sentimientos, emociones, testimonios y opiniones en relación con la gestión y selección de personal, ambiente laboral y las costumbres y hábitos organizacionales, por medio del procedimiento conocido como encuesta.

Modelo de investigación específica

Esta investigación es de carácter descriptivo ya que busca evidenciar como una mala gestión en la selección de gestión humana en la empresa Finesa S.A. afecta:

- Su productividad.
- Su clima organizacional.

- El bienestar y rendimiento producido por el síndrome de Burn Out.

Diseño

Componentes y procedimientos

El tipo de metodología que se va a emplear en esta investigación es de tipo descriptivo y de naturaleza prescriptiva, debido a que después de la recopilación de la información, la finalidad de la investigación es aportar soluciones entre las series de variantes halladas. Por medio de la elaboración de encuestas, basadas en la escala de Likert, dado que produce buenos resultados cuando se quiere saber actitudes, emociones, y opiniones de empleados hacia su empleador. A continuación, los cinco niveles de medición, Tabla 1.

Tabla 1. Niveles de medición según la escala de Likert

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
	(+)			(-)

Fuente. Elaboración propia

Nota. La anterior tabla detalla los niveles de respuestas a utilizar para la encuesta de la presente investigación.

Procedimientos

1. Definición de la población que se va a encuestar: empleados nuevos y antiguos (Bogotá y Cali) de Finesa S.A.
2. Preparación del modelo de encuesta por medio de Microsoft Forms. Apéndice 1.
3. Ciclo de recopilación de datos.
4. Fase de input de información.

5. Proceso de tabulación de la información. En esta investigación se registrarán las respuestas de la escala de Likert, anteriormente relacionadas, debido a que la obtención de información es a través de herramientas CAWI (computer-assisted web interview).
6. Conteo de las respuestas.
7. Generación de las gráficas con los resultados obtenidos de cada pregunta.
8. Resultados y conclusiones de la investigación realizada.

Población y muestra

Población

La Población objeto de la presente investigación es el personal empleado de Finesa, los individuos en total son:

$$N = 455$$

Muestra

El muestreo utilizado en esta investigación es el muestreo no probabilístico, ya que, al ser de naturaleza cualitativa, nos enfocamos en el juicio subjetivo de los encuestados, pues son ellos los que viven la problemática de este trabajo de investigación, permitiendo a los investigadores observar y saber las circunstancias necesarias para establecer la correcta interpretación del proyecto.

n = Empleados de la sucursal Bogotá y Cali

n = 100

Análisis estadístico

Se realizará por medio de Diagramas Circulares, como es de naturaleza cualitativa, el área de los círculos representa muy bien la distribución porcentual de las respuestas. Se asignará un color para cada escala de respuesta.

Pictogramas

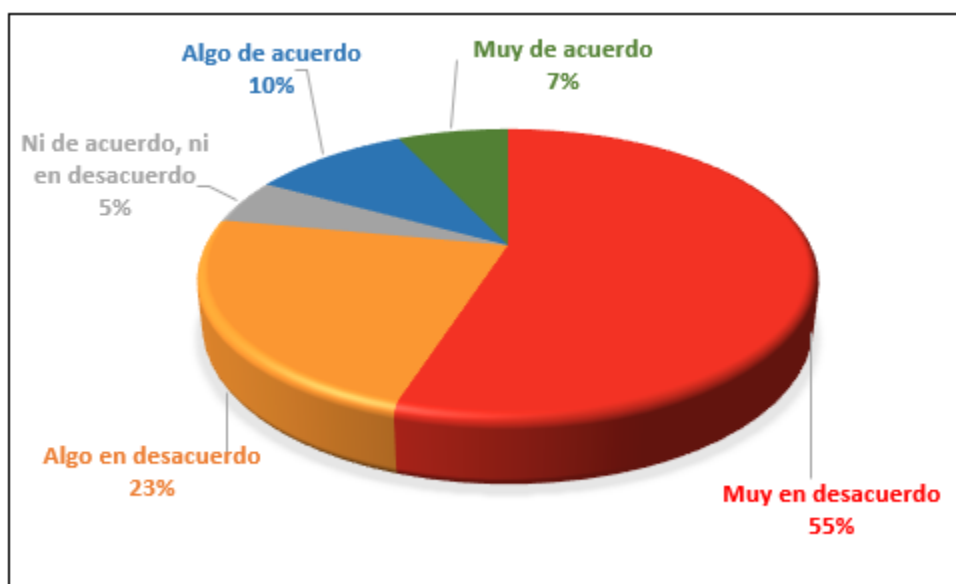
A través de colores simbolizaremos las respuestas extraídas con su peso cuantitativo, estos colores de menor a mayor peso serán el rojo, el naranja, el gris, el azul y el verde para acentuar el efecto que tiene en la “salud” del clima organizacional.

Resultados

Después de haber realizado las 100 encuestas a los trabajadores de Finesa S.A., estos son los resultados:

1. Se encuentra satisfecho con la selección de personal que realiza el área de Gestión Humana.

Figura 2. Gráfica circular 3D resultados pregunta número 1



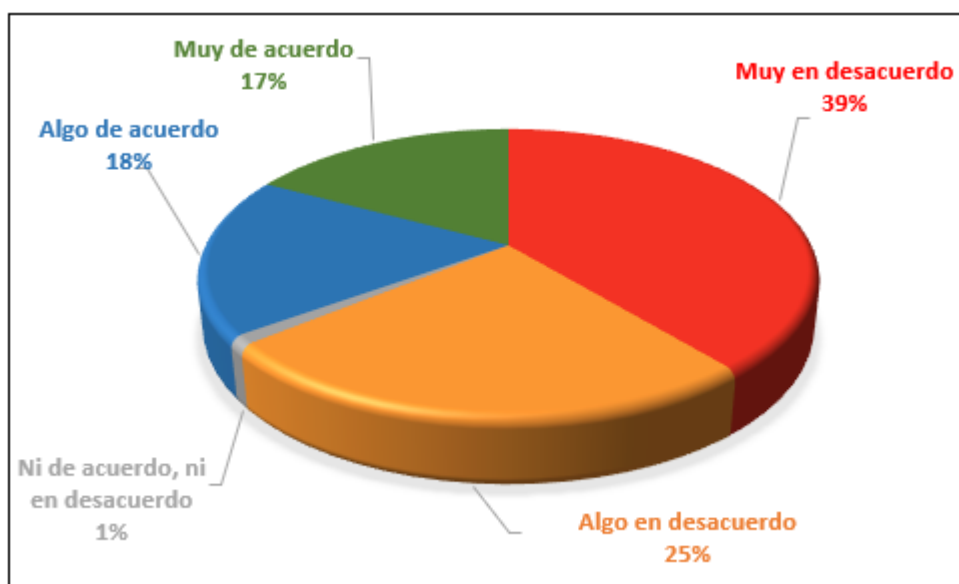
Fuente. Elaboración propia, información extraída de los resultados de las encuestas realizadas

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de las encuestas aplicadas a esta pregunta se puede analizar que el personal están en muy desacuerdo con un porcentaje del 55% con la selección del personal que realiza el área de gestión humana, luego sigue un porcentaje del 23% que es algo en desacuerdo lo que uniendo estas dos opiniones (rojo y naranja) nos da un total de 78% del personal que no están de acuerdo con el trabajo que realiza gestión humana ante selección de personal, continuando con un 10% en algo de desacuerdo un 5% que es neutro y un 7% que si está de acuerdo con el trabajo que realiza el área, a lo cual se debe convocar a reunión con el área y la gerencia de la empresa para poder evaluar la solución del reclutamiento y

selección que se realiza en la empresa y a lo cual se debe ejecutar un procedimiento de reclutamiento y selección donde se aplique las nuevas estrategias que se están teniendo en el mundo tanto nacional como internacional y así lograr mitigar este riesgo y evitar constantemente la rotación del personal en la empresa.

2. Considera apropiada la velocidad de curva de aprendizaje del personal nuevo que recluta Gestión Humana.

Figura 3. Gráfica circular 3D resultados pregunta número 2



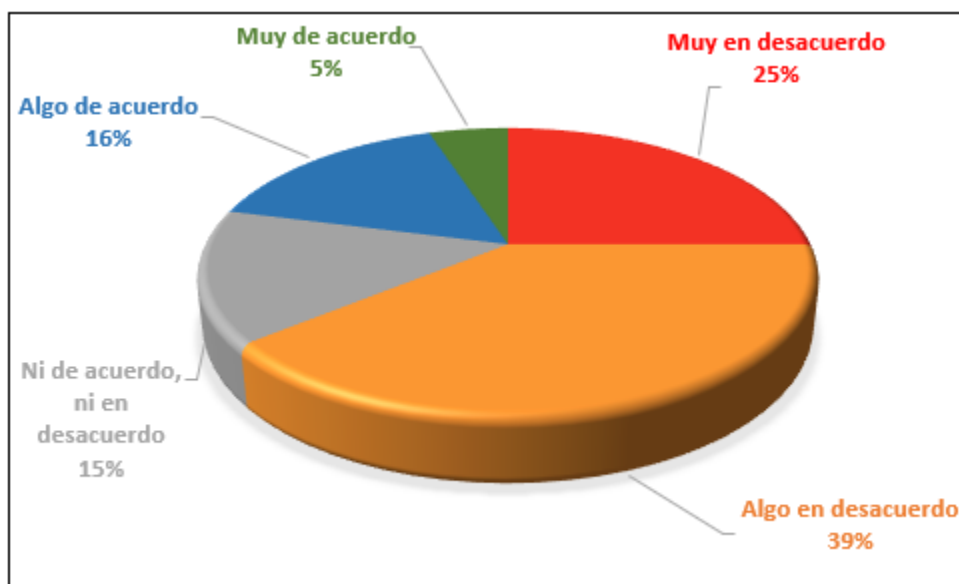
Fuente. Elaboración propia, información extraída de los resultados de las encuestas realizadas

Con los resultados obtenidos en esta pregunta se observa que la curva de aprendizaje del personal nuevo no es muy apropiada y esto hace que el personal antiguo se cargue de estrés laboral y a lo cual esto hace que el personal sufra de enfermedades por cargas laborales, así mismo se puede analizar que del 100% solo un 39% no está de acuerdo con la curva de aprendizaje que tiene el personal nuevo pero si sumamos el 25% que también está en algo en desacuerdo esto da un total de 64% de que la curva de aprendizaje del personal nuevo es muy lenta y el personal antiguo vive cargado de trabajo y esto produce mucho más estrés en sus

actividades y esto puede causar que estos empleados ya no realicen sus actividades con entusiasmo porque no están viendo ningún incentivo a su trabajo de más que tiene que realizar. Tenemos igualmente un 18% y 17% que están entre algo de acuerdo y muy de acuerdo con la curva de aprendizaje que tiene el personal nuevo ante el cargo a desarrollar y solo 1% es neutro con su opinión. Se debe realizar una reevaluación del proceso de selección del personal en la empresa y realizar las debidas correcciones para evitar estrés laboral a los empleados.

3. Gestión Humana tiene en cuenta para sus criterios de selección las necesidades operativas de las diferentes áreas.

Figura 4. Gráfica circular 3D resultados pregunta número 3



Fuente. Elaboración propia, información extraída de los resultados de las encuestas realizadas

Los resultados obtenidos en esta pregunta nos da un porcentaje de que el 39% del personal está algo en desacuerdo con los criterios que tiene el área de gestión humana para poder seleccionar al personal de acuerdo a las necesidades de las demás áreas de la compañía, se está contratando personal que no cumple con el perfil necesario para el cargo correspondiente, así como el 25% está en total desacuerdo lo que esto da un total de 64% más de la mitad de los

encuestados dan su opinión de que gestión humana no está revisando criterios de evaluación de cargo para seleccionar al personal idóneo y poder contar con personal de calidad para los cargos que se necesitan cubrir en la empresa, en donde notamos mucho la carga laboral al demás personal por falta de mejores procedimientos del área de gestión humana. Se deben realizar evaluaciones de criterios para perfiles de cargo en toda la empresa y dejarlos claros al área de gestión humana.

4. El departamento de Gestión Humana recluta personal que fomenta a mantener o a mejorar el ambiente laboral.

Figura 5. Gráfica circular 3D resultados pregunta número 4



Fuente. Elaboración propia, información extraída de los resultados de las encuestas realizadas

Según muestra la gráfica para esta afirmación, la percepción que resulta del personal entrevistado de la empresa Finesa, señala que el reclutamiento tiene un resultado parcialmente adecuado en la selección del personal para contribuir en la mejora del ambiente laboral, puesto que la mayoría indica con un 63% estar muy de acuerdo y de acuerdo en un 17%, por lo tanto, el 80% de los encuestados manifiestan una aceptación para personal nuevo que ingresa a la

compañía favoreciendo la mejora del ambiente laboral, posteriormente se ve en contraste que el desacuerdo se ubica en un 15% y un restante del 5% que manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

5. Cuando su área de trabajo tiene al menos una deserción, se siente agotad@, presionad@ y sobrecargad@ durante el tiempo que toma ocupar la vacante.

Figura 6. Gráfica circular 3D resultados pregunta número 5



Fuente. Elaboración propia, información extraída de los resultados de las encuestas realizadas

Según lo muestra la anterior grafica se evidencia que un 86% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo en sentirse agotados y presionados por la deserción de al menos un trabajador en el área, y se tiene un 13% de los trabajadores que manifiestan no estar agotados, el 1% se interpretaría que no percibe la novedad de nómina en la compañía. Es así como se muestra una preocupante percepción de cargas laborales cuando un compañero se retira de la compañía, ya que estos datos alertan sobre una serie de causas que no se han estudiado dentro de la compañía, como, por ejemplo; procesos que no están debidamente documentados, poco recurso humano, entre otros.

6. Considera usted que los supervisores de área delegan mayor carga de responsabilidad a los trabajadores eficientes, sin importar que los demás tengan la misma remuneración.

Figura 7. Gráfica circular 3D resultados pregunta número 6



Fuente. Elaboración propia, información extraída de los resultados de las encuestas realizadas

Según los resultados de la encuesta en este punto como lo muestra la gráfica anterior, indica que el personal se muestra que está de acuerdo con un 70% (verde y azul) y un 19% (rojo y naranja) que no está de acuerdo en que el supervisor del área carga mayor responsabilidades a trabajadores eficientes, el 11% (gris) manifiesta no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que muestra ineficiencia en el aprovechamiento del recurso humano que cuenta con la misma remuneración económica resultado de la necesidad de la generación de reportes de información con mayor celeridad evitando la capacitación adecuada del personal disponible, adicional de deficiencia en la gestión del conocimiento, registro de actividades, distribución de cargas monitoreados por indicadores de gestión que permitan la visualización de un panorama de actividades general y así poder determinar objetivos y estrategias que mejoren la eficiencia de cada proceso dentro de la compañía.

7. Considera usted, que la baja calidad del trabajo de sus compañeros produce una sobrecarga laboral en su trabajo.

Figura 8. Gráfica circular 3D resultados pregunta número 7



Fuente. Elaboración propia, información extraída de los resultados de las encuestas realizadas

Como se observa en la gráfica el 9% está muy en desacuerdo, el 6% está algo en desacuerdo y el 19% se encuentra neutro frente a este tema.

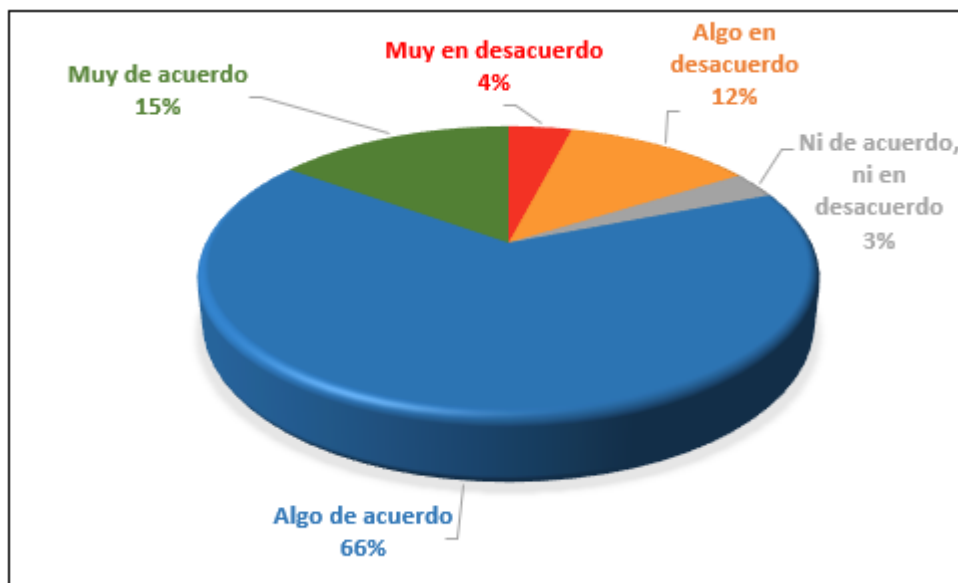
Por otro lado, el 53% está muy de acuerdo en que el trabajo de mala calidad de sus compañeros de trabajo representa y produce para ellos una sobrecarga en sus funciones; de forma similar el 13% está algo de acuerdo. Por lo anterior el 66% percibe que el mal trabajo de otros se compensa con la sobrecarga propia. Por lo tanto, esto demuestra que, si hay indicios y hasta síntomas de burn out por mal reclutamiento de parte de Gestión Humana, ya que se evidencia que los trabajadores contratados para un mismo cargo no siempre cuentan con las mismas aptitudes y conocimientos profesionales necesarios para cumplir las obligaciones del cargo.

La anterior situación, no solamente afecta al trabajador por el burn out ya mencionado, sino también afecta a la empresa, ya que los trabajadores que realizan sus labores con buena

calidad se van a sentir desmotivados al ver dicha desigualdad, generando una decreción de la organización.

8. Aun cuando ingrese personal nuevo a ocupar una vacante de su equipo de trabajo, usted se siente sobrecargad@.

Figura 9. Gráfica circular 3D resultados pregunta número 8



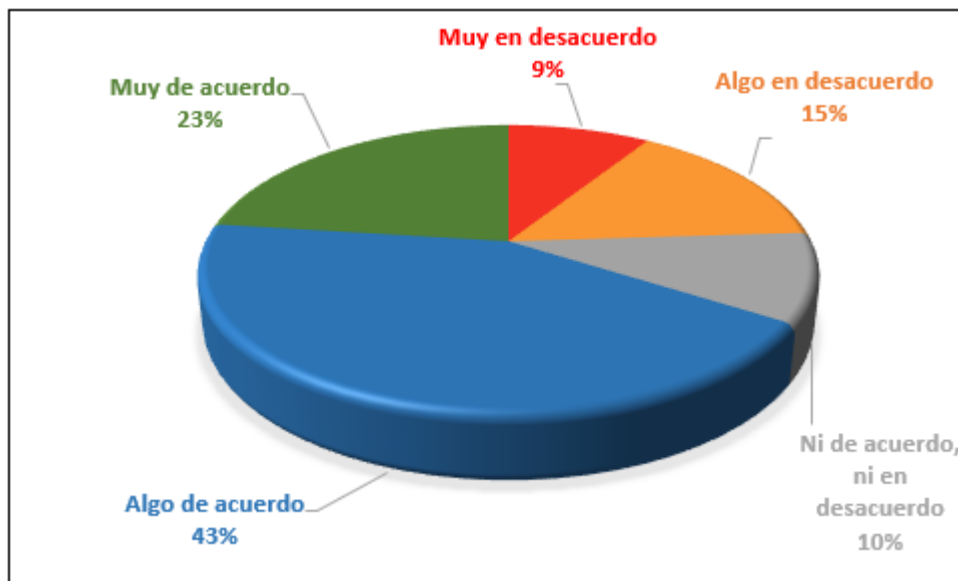
Fuente. Elaboración propia, información extraída de los resultados de las encuestas realizadas

En la anterior representación gráfica podemos determinar que el 66% de los trabajadores encuestados de Finesa S.A., están algo de acuerdo en que cuando ingresa personal nuevo, no baja el nivel de carga laboral, además de que un 15% está totalmente de acuerdo en que esa percepción es cierta. Siendo así las cosas el 81% no observa que Gestión Humana contrate personal productivo y útil, la anterior situación es desalentadora, ya que el personal siente que Gestión Humana no hace bien su trabajo en temas de selección de personal.

Solo el 16% parece estar conforme con los criterios de selección, el 3% se encuentra neutro ante esta situación.

9. Siente que su rendimiento laboral baja, cuando ingresa personal nuevo a su área, debido a que frecuentemente este le solicita explicaciones de sus labores.

Figura 10. Gráfica circular 3D resultados pregunta número 9

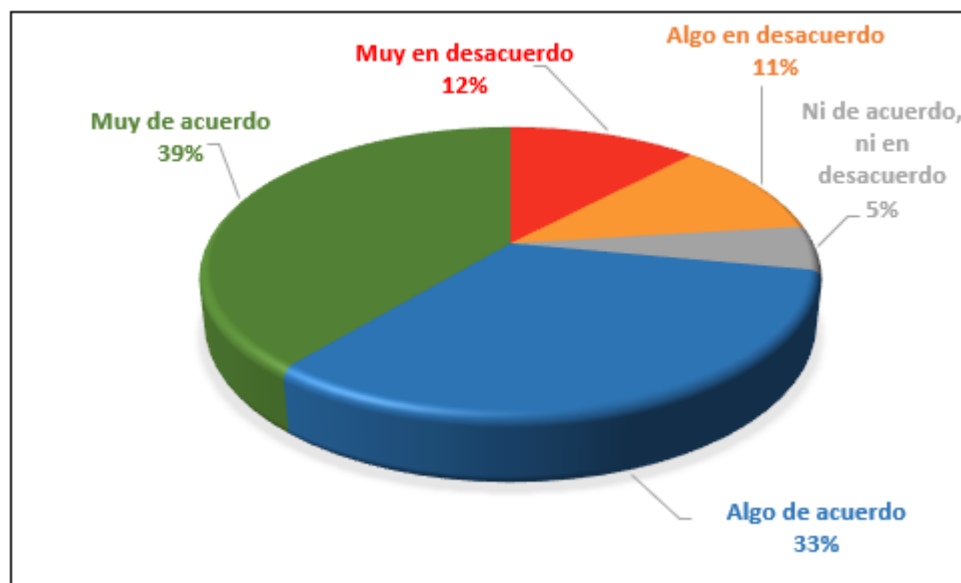


Fuente. Elaboración propia, información extraída de los resultados de las encuestas realizadas

Los resultados de esta pregunta, reflejan que un 23% se encuentra muy de acuerdo y un 43% algo de acuerdo, para un total del 66% de trabajadores que coinciden que cuando ingresa un nuevo miembro a su equipo de trabajo, esto les representa más esfuerzo en su jornada laboral, ya que a causa de esto no pueden tener continuidad en sus labores, por tener que dar instrucciones o retroalimentaciones a los nuevos trabajadores, otro punto más en contra que lamentablemente demuestra que no se están realizando inducciones apropiadas al personal nuevo referente a cada cargo, o que definitivamente no es falta de una buena inducción, si no que el proceso de selección no es congruente con las metas organizacionales de la empresa Finesa S.A.

10. Se siente desmotivado porque considera que su trabajo es de mejor calidad que el de sus compañeros que tienen la misma remuneración.

Figura 11. Gráfica circular 3D resultados pregunta número 10



Fuente. Elaboración propia, información extraída de los resultados de las encuestas realizadas

Como resultado a la décima pregunta se tiene que un 72% de los 100 trabajadores encuestados que están de acuerdo en que deben hacer más esfuerzo y generar mayor rendimiento en su puesto de trabajo, en comparación con el 23% de compañeros que demuestran poco rendimiento y reciben la misma remuneración; debería existir al menos algún tipo de incentivo para que haya equidad en las labores diarias, así como por ejemplo de un grupo de trabajo las labores que tengan mayor grado de complejidad sea compartida y de igual manera sean compensados equitativamente.

11. Considera usted que hay compañeros laborales que no tienen las aptitudes y habilidades para desempeñar el cargo para el cual fueron contratados.

Figura 12. Gráfica circular 3D resultados pregunta número 11



Fuente. Elaboración propia, información extraída de los resultados de las encuestas realizadas

Se tiene que de un 55% del personal están de acuerdo en que hay una fracción de compañeros que no cuentan con las aptitudes y habilidades para desempeñar el cargo, mientras un 14% y entre el 30% no están y ni están en acuerdo ni desacuerdo, es porque no hay un medio de evaluación del rendimiento del personal por sus directivos que se debería fomentar, así como diferentes incentivos y compensaciones que impulsen a sus empleados ser más competitivos, donde la motivación sea el fundamento de arranque para obtener nuevos resultados.

12. Considera que tanto el supervisor como su equipo de trabajo saben quiénes realizan un trabajo deficiente, por lo tanto, ellos se “salvan” de adquirir responsabilidades.

Figura 13. Gráfica circular 3D resultados pregunta número 12



Fuente. Elaboración propia, información extraída de los resultados de las encuestas realizadas

Se obtuvo que el 71% de los encuestados consideran que tanto el supervisor como el equipo de trabajo tienen claro quienes realizan trabajos deficientes y por ello no les generan tanta carga laboral a esos empleados porque saben que no van a poder cumplir con sus responsabilidades, mientras que paradójicamente un 14% no está de acuerdo en haber tenido experiencias en el pasado donde han demostrado ser eficientes en sus labores y en consecuencia colaborar más de lo que se espera, siendo una posibilidad como punto de vista.

13. Ha considerado renunciar a la empresa a causa de desigualdad por carga laboral, debido a una deficiente contratación de personal.

Figura 14. Gráfica circular 3D resultados pregunta número 13

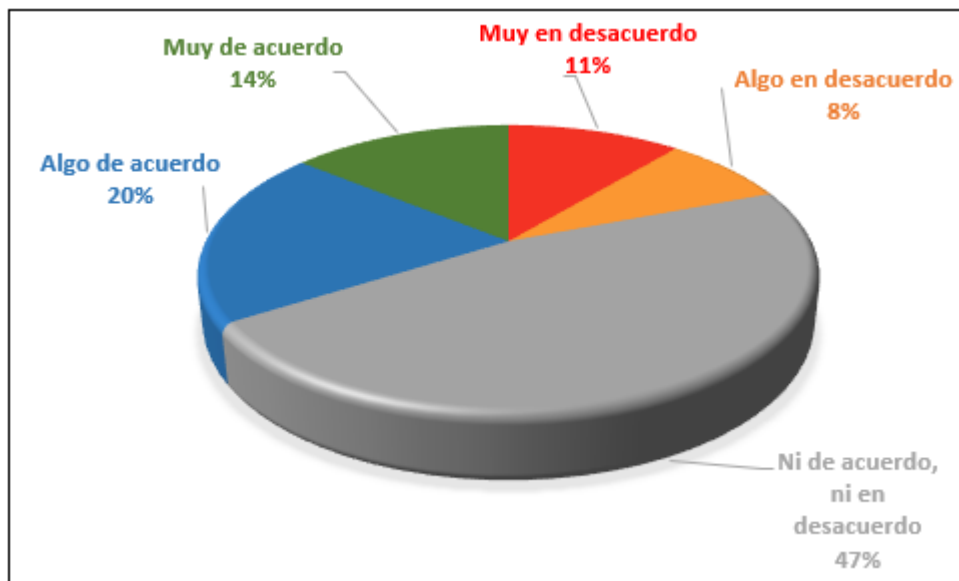


Fuente. Elaboración propia, información extraída de los resultados de las encuestas realizadas

De acuerdo con la información suministrada, podemos ver que de las 100 encuestas aplicadas el 69% de los empleados de finesa han considerado renunciar por la desigualdad laboral al momento de realizar la contratación de personal, el 21% de los encuestados se encuentra en un punto medio y tan solo el 10% no lo ha considerado. Teniendo en cuenta los resultados anteriores es importante identificar las estrategias que se utilizan al momento de hacer una contratación de modo que se implementen acciones de mejora y de esta manera conseguir el nivel adecuado en la contratación de personas y que se promueva una mayor igualdad en la carga laboral, idear planes que permitan aumentar la satisfacción de los empleados.

14. Considera que el personal nuevo ha tenido menos carga laboral y más oportunidades de crecimiento que empleados antiguos.

Figura 15. Gráfica circular 3D resultados pregunta número 14

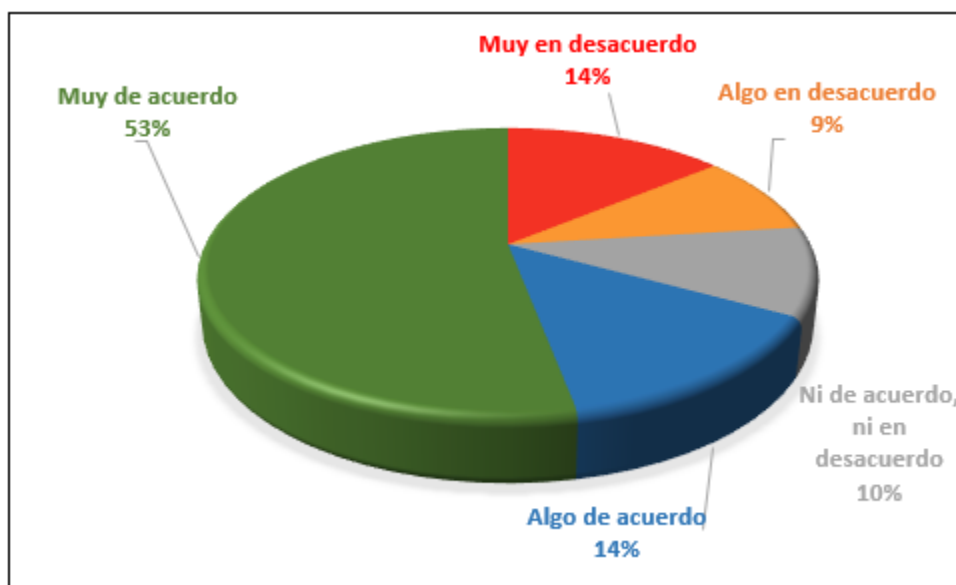


Fuente. Elaboración propia, información extraída de los resultados de las encuestas realizadas

Frente a la pregunta planteada, de las 100 personas encuestadas el 34% considera que el personal nuevo tiene menor carga y mayores oportunidades de crecimiento más que los antiguos. El 19% no considera que sea así y el 47% está en un punto neutro donde se puede considerar que si tiene oportunidades el personal nuevo pero los antiguos también. Se evidencia que en la gráfica hay un % considerable de insatisfacción, por lo tanto, es necesario trabajar en este campo, realizar un estudio minucioso y revisar en que parte del proceso se está fallando de manera que los empleados antiguos sientan el apoyo de la empresa y que pueden crecer profesional y personalmente.

15. Hay empleados que por su deficiencia laboral rotan y rotan entre los diferentes grupos de trabajo, porque los perciben como una carga, por lo tanto, nadie los quiere en su equipo de trabajo.

Figura 16. Gráfica circular 3D resultados pregunta número 15



Fuente. Elaboración propia, información extraída de los resultados de las encuestas realizadas

Se evidencia que el 67% de los encuestados evidencian que hay empleados que rotan constantemente debido a su bajo desempeño en el cargo al cual fue contratado. En tanto a los empleados que no son considerados una carga, se evidencia un 23% de los encuestados no lo perciben de esa manera y un 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Por lo tanto, esto indica que el porcentaje que considera la ineficiencia en personal que no cumple con los requisitos es bastante alta. Por este motivo se debe realizar una contratación más minuciosa y escoger personal que logre cumplir con el perfil para ocupar las vacantes.

Resultados generales encuestas

Teniendo en cuenta los resultados generales de las encuestas aplicadas al personal de Finesas S.A, se puede observar que se está realizando un mal reclutamiento de personal y esto está afectando a los demás trabajadores, ya que esto está provocando una sobre carga laboral, y estos empleados no están teniendo buen ambiente laboral porque al realizar la selección del personal que llega a cubrir el puesto, este personal no está demostrando una buena línea de aprendizaje y por eso los antiguos siguen recargados de más trabajo, así mismo está haciendo falta de una buena inducción al personal nuevo para que tenga claro cuáles son sus responsabilidades al cargo, falta más seguimiento del desempeño del talento de la empresa en las áreas (dirección, ventas, producción, contabilidad y administración) y así poder corregir las fallas que se presentan. Importante considerar cómo está el clima laboral en toda la empresa porque tenemos un 69% de los empleados de Finesa que han considerado renunciar por la desigualdad laboral al momento de realizar la contratación de personal, ya que el personal nuevo no tiene la misma carga laboral que los empleados más antiguos.

Creemos que es importante reevaluar el procedimiento de selección del personal y así poder mejorar estas inconformidades que se están presentando actualmente en Finesa S.A., debido a que la mayoría no están de acuerdo con que otros empleados no tengan el mismo volumen de trabajo que los demás y tampoco puedan crecer más en la empresa sin tener en cuenta a los empleados más antiguos que demuestran un nivel superior de experticia para desempeñar su cargo en la organización. Es importante que los empleados sientan que se están autorrealizando dentro de la organización, es su motivación a la necesidad del desarrollo del “ser”.

Matriz DOFA diagnostica y estratégica

Tabla 2. Matriz DOFA identificación de factores internos y externos de la problemática

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los empleados indica con un 63% estar muy de acuerdo y de acuerdo en un 17%, que el área de Gestión humana, recluta personal que fomenta a mantener y mejorar el clima laboral. • Los empleados se encuentran satisfechos con personal nuevo cuando se refiere a relaciones interpersonales. • Es una empresa que lleva 25 años adquiriendo y fortaleciendo su operación organizacional. 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión humana tiene más en cuenta las actitudes que las aptitudes a la hora de reclutar personal nuevo. • El 66% de los trabajadores encuestados de Finesa S.A., están algo de acuerdo en que cuando ingresa personal nuevo, no baja el nivel de carga laboral. • La curva de aprendizaje del personal nuevo eficiente, en consecuencia el personal antiguo se carga de estrés laboral y a lo cual esto hace que el personal sufra de enfermedades por cargas laborales.
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el mercado laboral hay candidatos calificados, esperando ser reclutados. • Es una empresa que debido a su buen prestigio, muchos candidatos calificados quisieran trabajar en la compañía. • Mejorar la calidad del talento del staff, mejora la satisfacción del cliente, generando un valor agregado. 	<p>Estrategias (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mas allá de realizar un enfoque a que el personal nuevo sea apropiado para el clima organizacional, se debe focalizar también en los conocimientos profesionales, por medio del permanente acompañamiento del supervisor de la respectiva área a la cual están reclutando. • Especificar y redactar muy bien la oferta de empleo, manifestar con claridad cuál es el perfil que se busca y brindar información concreta sobre la vacante disponible. 	<p>Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los requerimientos de ingreso de personal, manteniendo la rigidez actitudinal que posee Gestión humana y adoptando una postura poco flexible a la inexperiencia que los candidatos ofrecen. • Contratar personal especializado en inducción corporativa, con énfasis en capacitación en el cargo para el cual fue contratado.
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los empleados (69%) encuestados, contempla la opción de renunciar a causa de la desigualdad en carga laboral con respecto a compañeros del mismo cargo. • La competencia puede contar con criterios y procedimientos más eficaces en la selección de personal, lo que en el mediano plazo produciría que Finesa disminuya su competitividad en el mercado. • Contratar personal inexperto causa retrasos, generando una mala imagen ante los clientes. 	<p>Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar el modo de operación por medio de reportes de tiempo, para clarificar el volumen de trabajo de cada empleado y así mitigar la desigualdad. • Capacitar y evaluar esos empleados que perciben como “carga” y que prefieren rotarlos en los demás grupos de trabajo. 	<p>Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Candidatos que aspiren a una determinada vacante deben pasar con un mínimo de 85% la prueba de conocimientos específicos realizada por el supervisor de área. • Realizar encuesta y/o sondeos anónimos al personal, con el fin de identificar situaciones y/o personas que entorpecen la productividad en la organización, para posteriormente ejecutar planes de acción.

Fuente. Elaboración propia, información extraída con base al trabajo de campo (Apéndice 1).

Nota. En la anterior matriz se establece la descripción de factores internos y externos de Finesa S.A.

Estrategias resolución problemática

Rediseñar programas de inducción al personal enfocados en perfiles estratégicos, tácticos y operativos de la compañía; determinando con exactitud las prácticas necesarias que se requieren para desempeñar el cargo a suplir.

Desarrollar programas de premiación e incentivo no monetario (tiempo compensatorio) para el personal que cumpla metas establecidas por cada área de trabajo.

Implementar bitácora de actividades semanales, donde se lleve el tiempo de ejecución de cada actividad bajo la responsabilidad del empleado. De manera que el supervisor pueda revisar la carga laboral y así tomar plan de acción para igualar cargas entre su equipo de trabajo.

Incorporar a la organización un plan de capacitaciones al personal por medio del departamento de RRHH que fomente la motivación, el crecimiento laboral y sobre todo la auto realización del individuo dentro la compañía.

Desarrollar capacitaciones dinámicas, diferentes a las capacitaciones tradicionales de aprendizaje, que realmente capte la atención de personal nuevo de la compañía donde pueda aportar esos conocimientos a sus labores diarias; sabemos que las capacitaciones habituales tienden a ser aburridoras y después de cierto tiempo el nivel de atención baja, por lo tanto proponemos dinámicas como “canguro” que se trata del acompañamiento de personal nuevo con un empleado antiguo que posea el conocimiento completo de las funciones del cargo (y del área), con esta dinámica de aprender en la marcha, se fortalecen mas lo conocimientos y el grado de atención es superior en comparación a estar sentado escuchando un capacitador.

Ejecutar mesas de trabajo para poder realizar lluvias de ideas donde se puedan escuchar y ejecutar actividades a fin de mejorar el desempeño laboral de los empleados de la empresa y así mejorar un óptimo clima organizacional.

Conclusiones

En definitiva, una mala contratación de personal es dañina ya que es capaz de perturbar psicológicamente a toda una empresa a tal punto de afectar la productividad, de ahí que, también las ganancias de la organización y su imagen en el mercado se vean perjudicadas. La organización Finesa S.A. podría verse afectada en el mediano plazo si no toma medidas en el asunto ya que el excelente talento humano con el que cuenta hoy día, se puede aburrir y desertar, puesto que de acuerdo con la investigación realizada, se observó que ya hay un porcentaje significativo de trabajadores desmotivados, que siente la desigualdad al ver que los malos trabajadores se “salvan” de adquirir responsabilidades, porque todos saben que estos no son capaces y que no deberían estar contratados porque no demuestran las aptitudes suficientes y mucho menos los conocimientos profesionales para el cargo que ingresaron a cubrir, y que por más entrenamiento que se les dé, estos no van a cumplir sus obligaciones y metas organizacionales adecuadamente.

La finalidad de los encargados y responsables de la contratación de personal es que los trabajadores se encuentren satisfechos en sus puestos de trabajo y así se esfuercen por lograr y cumplir las metas y se sientan cómodos, tengan sentido de pertenencia por la empresa y quieran permanecer en ella. Es importante que la empresa evalúe los factores negativos que hacen que los empleados no la vean con un lugar adecuado para crecer tanto profesional como personal, si evidencian que hay personal que no cumple con los requisitos para trabajar es importante evaluarlos y retroalimentarlos, de manera que puedan mejorar y así ser una fuerza para todo el equipo de trabajo.

Los resultados de la encuesta son evidentes en la necesidad de construir e implementar proceso gestión del conocimiento en la compañía debido a que la información contenida y procesada se extravía ante las novedades de nómina, es decir, cuando falta inclusive una persona en el proceso, se presenta una sobrecarga de actividades, presión y agotamiento que es claramente evidenciada en la encuesta, dando resultados que posteriormente se transforman en más novedades de nómina como incapacidades a corto plazo y enfermedades profesionales a largo plazo entre otras.

La debida documentación de los procesos en la compañía permitirá visualizar mejores objetivos de reclutamiento y selección, para posteriormente realizar planes de acogida más estructurados y eficientes.

Teniendo en cuenta a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados de la empresa Finesa S.A se concluye, que se debe empezar por capacitar y evaluar al área de gestión humana para saber cómo están realizando la selección de personal, por qué no se está cumpliendo con los perfiles necesarios para los cargos que se deben contratar, y después de esta evaluación y capacitación que se realice se debe revisar como es el procedimiento de selección que tiene la empresa establecido y si este necesita algún ajuste.

Se concluye también que falta más seguimiento por parte de la gerencia evaluar cómo va el desempeño de cada área de la empresa para poder mitigar que estas falencias de áreas perjudiquen medianamente la empresa, ya que son esto el indicador de rotación de personal aumenta constantemente debido a que el personal se encuentra sobrecargado de trabajo y pues el personal seleccionado no es idóneo para lo que se necesita.

Abordando el aprendizaje y resultados obtenidos gracias a la encuesta generada a la empresa Finesa SA se concluyó que, debe haber dirección en la planificación y gestión de

recursos humanos al momento de contratar personal nuevo a las áreas que se requieran, así como de realizar prevención de seguridad y salud en el trabajo como cultura prioritaria para prevenir inconvenientes a futuro fomentando ética en las actividades hacia el personal, debe haber diseños y análisis de las obligaciones impartidas para cada puesto de trabajo, siendo este un instrumento esencial para la gestión del talento que mida las capacidades por persona. De igual manera pienso que la motivación es un factor principal el cual no ha sido tomado de importancia en ciertas empresas, así como Finesa, pienso que debería generar diferentes tipos de incentivos y compensaciones que logre impartir a cada trabajador la motivación suficiente que logre poner a prueba sus habilidades y competencias en sus labores.

Recomendaciones

La decisión y las estrategias que se utilizan para la contratación de personal juegan un papel fundamental en todas las empresas. Por esto es necesario tener un plan de acción que evite que la compañía mantenga empleados insatisfechos por la forma en que realizan el proceso de selección de personal. Para prevenir este tipo de situaciones, en la que una organización comienza a balancearse entre calidad y mediocridad del talento humano, donde abunda más la mediocridad que la calidad se debería fomentar unas prácticas de selección de personal más eficaces que tengan en cuenta los siguientes criterios:

- Involucrar al supervisor de área y al trabajador más destacado de dicha área, en el proceso de la selección del personal de la vacante requerida.
- Más allá de valorar actitudes, cada jefe de departamento deberá elaborar una prueba de aptitudes de conocimientos profesionales específicos, para que sea implementado en los criterios de selección que usa Talento humano.
- Crear manuales de funciones, en los cuales se describan los requisitos en cuanto a experiencia laboral, estudios profesionales y demás temas que se requieran para cada cargo. Asimismo, se deberá especificar las funciones, obligaciones, y personal asociado al área con su respectivo nivel jerárquico.
- Promover buenas relaciones de trabajo y bienestar entre los compañeros del mismo equipo, entre diferentes áreas y entre líderes y subordinados.
- Realizar una investigación más detallada del personal que se está contratando.
- Realizar actividades donde se pueda evidenciar que tan conformes están los empleados en la compañía.
- Fomentar el trabajo con igualdad de condiciones.

- Abrir espacios donde los empleados se puedan expresar como se sienten con el trabajo que están desempeñando.
- Establecer y documentar perfiles con pruebas de conocimiento específico para la contratación de personal.
- Dar inducción al personal nuevo donde se describan las normas y políticas de la empresa, así como el perfil de cargo con responsabilidades que tiene a su cargo.
- Realizar evaluaciones de desempeño semestralmente donde se puede observar el desempeño de todos los empleados de la empresa.
- Retroalimentar al empleado de acuerdo con el resultado de su evaluación de desempeño, para que él pueda tener conocimiento como esta su desempeño y si tiene algo que decir al respecto del clima laboral donde trabaja.
- Poder reconocer los logros de los trabajadores a través de actividades como el entretenimiento, bonos y premios, genera que haya compromiso por ellos mismo proporcionándoles a superarse en sus capacidades y habilidades del cargo que desempeñan.

Bibliografía

- Betancourt, D. F. (18 de febrero de 2020). *El ambiente para la operación de los procesos en ISO 9001:2015*. Recuperado el 08 de junio de 2023, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/ambiente-para-la-operacion-de-los-procesos-iso-9001.
- Cócerca Rueda, J. (2004). Riesgos: causas de peligros y lesiones derivados del trabajo. In *Electricidad-electrónica. Seguridad en las instalaciones de telecomunicación e informática: Sistemas de telecomunicación e informáticos*.
- Dessler, Gary. *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v13n3/a18v13n3.pdf>.
- Función pública, F. (s.f.). Decreto Ley 1567 de 1998. Obtenido de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246#24>
- Híguita López, D., & Vera Acevedo, L.D. (2022). Racionalidad valorativa e instrumental en las organizaciones: un análisis de prácticas de gestión humana. *Desarrollo Gerencial*, 14(1), 1-24. <https://doi.org/10.17081/dege.14.1.5153>
- Organización Internacional del Trabajo: actividad normativa de la OIT en la era de la mundialización, Memoria del director general a la 85.ª reunión (1997) de la Conferencia; https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/projects/employers_handbook_sp.pdf
- Ramón Suárez, G., Zapata Vidales, S., & Cardona-Arias, J. (2013). Estrés laboral y actividad física en empleados. *Diversitas: Perspectivas En Psicología*, 10(1), 131-141.
- República del Ecuador: Acuerdo Ministerial No MDT – 2018 – 0138: Norma expedida para medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público, chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/MDT-2018-0138.pdf?x42051

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª. Edición, Editorial Pretince Hall, 1999.

México.https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PR23&dq=Robbins,+Stephen.+Comportamiento+Organizacional.+8%C2%AA.edici%C3%B3n,+Editorial+Prentice+Hall,+1999.+M%C3%A9xico&ots=YLbbaon755&sig=obfTw_8ihuj0dwVKJHUfknVJlg#v=onepage&q&f=false.

Rodríguez C, Juan 2019. Artículo Elempleo.com: Consecuencias de contratar a un mal

empleado. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/consecuencias-de-contratar-a-un-mal-empleado-527248>

Apéndices

Apéndice 1. Modelo de Encuesta

Encuesta. Trabajo de Campo

1. Nombre: _____
2. Cargo: _____
3. Se encuentra satisfecho con la selección de personal que realiza el área de Gestión Humana.
 - Muy en desacuerdo
 - Algo en desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - Algo de acuerdo
 - Muy de acuerdo
4. Considera apropiada la velocidad de curva de aprendizaje del personal nuevo que recluta Gestión Humana.
 - Muy en desacuerdo
 - Algo en desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - Algo de acuerdo
 - Muy de acuerdo
5. Gestión Humana tiene en cuenta para sus criterios de selección las necesidades operativas de las diferentes áreas.
 - Muy en desacuerdo
 - Algo en desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - Algo de acuerdo
 - Muy de acuerdo
6. El departamento de Gestión Humana recluta personal que fomenta a mantener o a mejorar el ambiente laboral.
 - Muy en desacuerdo
 - Algo en desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - Algo de acuerdo
 - Muy de acuerdo
7. Cuando su área de trabajo tiene al menos una deserción, se siente agotad@, presionad@ y sobrecargad@ durante el tiempo que toma ocupar la vacante.
 - Muy en desacuerdo
 - Algo en desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - Algo de acuerdo
 - Muy de acuerdo

8. Considera usted que los supervisores de área delegan mayor carga de responsabilidad a los trabajadores eficientes, sin importar que los demás tengan la misma remuneración.
- Muy en desacuerdo
 - Algo en desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - Algo de acuerdo
 - Muy de acuerdo
9. Considera usted, que la baja calidad del trabajo de sus compañeros produce una sobrecarga laboral en su trabajo.
- Muy en desacuerdo
 - Algo en desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - Algo de acuerdo
 - Muy de acuerdo
10. Aún cuando ingrese personal nuevo a ocupar una vacante de su equipo de trabajo, usted se siente sobrecargad@.
- Muy en desacuerdo
 - Algo en desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - Algo de acuerdo
 - Muy de acuerdo
11. Siente que su rendimiento laboral baja, cuando ingresa personal nuevo a su área, debido a que frecuentemente este le solicita explicaciones de sus labores.
- Muy en desacuerdo
 - Algo en desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - Algo de acuerdo
 - Muy de acuerdo
12. Se siente desmotivado porque considera que su trabajo es de mejor calidad que el de sus compañeros que tienen la misma remuneración.
- Muy en desacuerdo
 - Algo en desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - Algo de acuerdo
 - Muy de acuerdo
13. Considera usted que hay compañeros laborales que no tienen las aptitudes y habilidades para desempeñar el cargo para el cual fueron contratados.
- Muy en desacuerdo

- Algo en desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Muy de acuerdo

14. Considera que tanto el supervisor como su equipo de trabajo saben quiénes realizan un trabajo deficiente, por lo tanto, ellos se “salvan” de adquirir responsabilidades.

- Muy en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Muy de acuerdo

15. Ha considerado renunciar de la empresa a causa de desigualdad por carga laboral, debido a una deficiente contratación de personal.

- Muy en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Muy de acuerdo

16. Considera que personal nuevo ha tenido menos carga laboral y más oportunidades de crecimiento que empleados antiguos.

- Muy en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Muy de acuerdo

17. Hay empleados que por su deficiencia laboral rotan, y rotan entre los diferentes grupos de trabajo, porque los perciben como una carga, por lo tanto, nadie los quiere en su equipo de trabajo.

- Muy en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Muy de acuerdo