

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Proyecto de Grado

Presentado por

Mónica Andrea Arias

Ana Julieth Sánchez

Ingrid Viviana Bolaños

Lyda Marcela Tique

Paola Andrea Ramírez

Grupo 55

Tutor

Javier Mauricio Gallardo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Vicerrectoría Académica y de Investigación

Administración de Empresas

Colombia

2020

Tabla Contenido

Resumen	3
Abstract	4
Introducción.....	5
Objetivos	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
Planteamiento del problema	8
Antecedentes del problema.....	11
Justificación de la investigación	13
Marco Teórico	15
Marco legal	19
Metodología.....	21
Resultados.....	23
Recomendaciones	27
Conclusiones.....	29
Bibliografía.....	31
Anexos.....	33

Empresa: Hitachi ABB

Tema: Selección de Personal

Propuesta de mejoramiento al proceso selección del personal en la empresa Hitachi

ABB en Dosquebradas Risaralda

Resumen

El siguiente trabajo presenta la propuesta de reforma al modelo de reclutamiento y selección de personal de la empresa Hitachi ABB el cual es realizado por medio de outsourcing, ya que se evidencian altos niveles de rotación de personal en su planta de la ciudad de Dosquebradas, los cuales están impactando de manera negativa la imagen de esta multinacional.

El propósito es indagar cuáles son las fallas existentes y para ello se aplicó el método descriptivo orientado al levantamiento de información cualitativa, para lo cual se realizaron encuestas, a una muestra del personal de la compañía perteneciente a diferentes áreas para observar diversas perspectivas de la situación, y recibir de primera mano información valiosa para solucionar esta situación.

El análisis de resultados permitió ver que los empleados concuerdan que el outsourcing no está funcionando de la forma esperada y que se debe hacer una reestructuración en las condiciones actuales con el contratista, ya que de no ser así se seguirán afectando los objetivos de la empresa y su imagen ante los clientes.

Palabras clave

Rotación de personal, reclutamiento, selección, outsourcing.

Abstract

The following work presents the reform proposal to the recruitment and selection of personnel model of the Hitachi ABB company, which is carried out through outsourcing, since high levels of personnel turnover are evident in its plant in the city of Dosquebradas, the which are negatively impacting the image of this multinational.

The purpose is to investigate what the existing failures are and for this the descriptive method oriented to the gathering of qualitative information was applied, for which surveys were carried, out on a sample of the company's personnel belonging to different areas to observe different perspectives of the situation, and receive valuable first-hand information to solve this situation.

The analysis of the results allowed to see that the employees agree that the outsourcing is not working as expected and that a restructuring must be done under the current conditions with the contractor, since otherwise the objectives of the company will continue to be affected and your image to customers.

keywords

Staff turnover, recruitment, selection, outsourcing.

Introducción

En toda empresa, el talento humano es primordial para el buen funcionamiento de la misma, porque una empresa puede contar con excelentes instalaciones, un buen producto, pero si no tiene personas con las competencias para desempeñar las funciones que se requieren, resultaría infructuoso todo lo demás.

Es por esto que las organizaciones realizan muchos esfuerzos con el fin de seleccionar al personal idóneo para que ocupe los diferentes cargos y lograr que en cada uno de ellos el personal llegue a aportar un valor agregado a la organización; no obstante, el mercado es mucho más competitivo, por lo cual las empresas enfocan gran parte de sus esfuerzos a la gestión del talento humano, potenciándolo, promoviéndose en ellos la cultura por competencias y el conocimiento.

Por medio de este trabajo, se realiza un diagnóstico sobre la gestión organizacional de la empresa seleccionada en la fase 1 Hitachi ABB, ésta es una empresa que le apuesta al futuro energético sostenible, utilizando tecnologías pioneras digitales, la cual ha venido creciendo y evolucionando desde sus inicios hace **más** de 100 años; innovando cada día, con el fin que las redes eléctricas puedan evolucionar digitalmente para satisfacer la creciente demanda de integrar volúmenes mucho mayores de energía renovable en el sistema eléctrico.

En este trabajo planteamos un plan de mejoramiento viable para al proceso de selección de personal de la empresa Hitachi ABB en el departamento de Risaralda, con el objetivo que pueda ser ejecutado por la empresa, y se puedan mejorar algunas falencias que actualmente existen en él y que han llevado a una constante rotación de personal en el departamento de

Risaralda, trayendo como resultado un incremento en gastos por contratación, y un bajo nivel de en las competencias propias de cada cargo del personal.

Se espera poder con este proyecto, lograr una mejora en el proceso de selección del personal, logrando contratar un personal idóneo tanto para las áreas administrativas como operativas, que puedan llegar a sumar y a generar un valor agregado a la empresa y cómo resultado se mejoren los resultados e indicadores empresariales y la potenciación, desarrollo y retención de su personal.

Objetivos

Objetivo general

Plantear una reforma al modelo de reclutamiento y selección de personal de la empresa Hitachi ABB, que contribuya al mejoramiento de la administración de su talento humano.

Objetivos específicos

1. Evaluar cuáles son las falencias que existen en el actual proceso de reclutamiento y selección de personal, identificando en qué fases se deben realizar ajustes.
2. Adecuar las técnicas de reclutamiento actuales en sus diferentes fases, lo cual permitirá identificar los mejores perfiles para la empresa.
3. Proponer los cambios propuestos, al proceso de reclutamiento y selección de personal, desde la solicitud de requisición hasta la elección del candidato adecuado.

Planteamiento del problema

Hitachi ABB es una empresa multinacional con presencia en 72 países la cual fundada hace más de 100 años y que cada día ha venido desarrollándose e innovando, con el fin de que las redes eléctricas puedan evolucionar digitalmente para satisfacer la creciente demanda de integrar volúmenes mucho mayores de energía renovable en el sistema eléctrico, convirtiéndose en una empresa de gran renombre que ha realizado grandes aportes a la humanidad.

En Colombia cuenta con sedes en la ciudad de Bogotá y en Dosquebradas, desde las cuales realizan la venta y fabricación de transformadores de baja tensión, media tensión y alta tensión.

Este es un trabajo en gran parte operativo, y demanda mucho compromiso y orientación al detalle por parte de sus empleados, por lo cual se debe tener un especial cuidado en los procesos de selección y reclutamiento de personal, ya que se requiere gran responsabilidad, concentración, conocimiento, orientación, compromiso, trabajo bajo presión, cumplimiento de horarios y normas.

En la ciudad de Dosquebradas se están presentando problemas en el área de producción, debido a un incremento en los errores, daños y desperdicio de material por parte del personal operativo, esta situación se ha presentado debido a la alta rotación del personal, contrataciones por 3 meses (outsourcing) con empresas temporales, trayendo como consecuencias incrementos en los gastos de contratación, incremento de tiempo en los procesos productivos e incumplimiento en la entrega del producto al cliente final, aumento en las garantías y

reclamaciones por parte de los clientes, mayor supervisión en los procesos y mal clima organizacional.

El proceso de selección y contratación del personal al no hacerse directamente por la empresa, sino por parte de una empresa temporal está presentando fallas, el contratista realiza la contratación de manera oportuna para cubrir las vacantes que se solicitan, pero, está incumpliendo en cuanto a las competencias requeridas por los operarios, y aunque se realizan los mismos períodos de capacitación para todo el personal nuevo, los cuales están previamente establecidos por la empresa, son pocos los empleados que llegan a cumplir con los niveles de desempeño adecuado .

El no definir bien el perfil que cubrirá el puesto de trabajo ha sido el mayor de los errores con el que carga la empresa Hitachi ABB, ya que la empresa temporal que realiza la selección solo se limita a filtrar los candidatos por su experiencia y nivel educativo y no tiene en cuenta otras características como habilidades sociales y comunicativas; aptitudes y perfil psicológico, lo cual ha venido generando elecciones improvisadas al contar con técnicas de reclutamiento poco creativas con las que no se pueden evidenciar el potencial que tienen los candidatos.

Sumado a esto la empresa no cuenta con un programa de inducción bien definido y tampoco un seguimiento de desempeño en las áreas de trabajo, las capacitaciones a las personas nuevas son ofrecidas por los compañeros más antiguos que a su vez disminuyen su productividad porque deben dedicarse a enseñar y posteriormente revisar el trabajo de sus compañeros, adicionalmente se comenten errores por desconcentración y en el caso de los nuevos por desconocimiento

Esta situación, ha sido recurrente y es preocupante para la compañía la cual ha tenido un incremento en los gastos de contratación, en los índices de material desperdiciado y lo más grave es que se han presentado algunos retrasos en las entregas de los productos lo cual afecta la imagen de la empresa.

Esto nos lleva a plantear ¿cómo estructurar una propuesta que permita disminuir la constante rotación de personal de la empresa Hitachi ABB en el departamento de Risaralda?

Antecedentes del problema

Si bien es cierto, el objetivo del outsourcing es subcontratar procesos con empresas especializadas, con el fin de reducir costos de funcionamiento, mejorar los servicios implícitos en las líneas de negocio y concentrar los esfuerzos financieros en los propósitos misionales según Escobar y Gómez (2016), no siempre se obtienen los beneficios esperados al utilizar esta modalidad, ya que en el caso particular de Hitachi, la rotación del personal ha sido más alta que de costumbre y se han empezado a afectar los procesos de producción comprometiendo la imagen de la empresa.

Pérez (2014) nos indica que “La reducción en la importancia que se le está dando a los departamentos de Recursos Humanos ha desembocado en una paulatina desprofesionalización de dichas áreas, que ha conllevado un progresivo incremento del intrusismo profesional en ese ámbito, y, por consiguiente, una merma en la garantía de ajustar la selección del mejor candidato respecto a un puesto requerido”. Y evidentemente se observa que, con la decisión de delegar el proceso de reclutamiento y selección de personal, en un principio se logró reducir costos en el proceso como tal, nuevamente se está incrementando dicho valor, y adicional se está gastando más material del habitual y se está desmejorando la imagen empresarial.

Una posible causa de no captar los mejores candidatos es la falta de motivación de los potenciales aspirantes a ingresar a trabajar con Hitachi, pues no es lo mismo vincularse de manera directa con la empresa, que por medio de temporales y pueda que por esta razón no se postulen quienes si cumplen con el perfil solicitado y prefieran trabajar en otras empresas que si contratan de manera directa.

También se evidencia falta de oportunidades en los propios empleados, desaprovechando el talento que puede haber dentro de la organización, lo cual reduciría costos en los procesos de selección, generaría mayor productividad para la empresa, mejoraría el clima organizacional y la participación de las áreas de trabajo.

Es de suma importancia apoyar a los empleados, darles seguridad y estabilidad laboral, por lo que se plantea que el proceso de selección y contratación de personal no sea delegado a terceros, como se realiza actualmente por la empresa temporal Adecco Servicios Colombia, sino que se realice directamente por la empresa, como en un tiempo se realizaba, ya que se tiene pleno conocimiento de los requisitos y el personal de recursos humanos está apto para hacer una selección más objetiva y eficiente.

Justificación de la investigación

La empresa está presentando una inconformidad por parte de los clientes por las entregas tardías de los productos (transformadores), la imagen de la empresa está decayendo y las personas encargadas de las ventas están perdiendo las licitaciones por que la competencia está aprovechando el deterioro de la imagen de Hitachi ABB para incursionar en el mercado que la organización ya tiene establecido, por esta razón se ha hecho necesaria esta investigación para detectar la causa raíz de los incumplimientos, mejorar la imagen y ofrecer a los clientes tiempos competentes. Y es que se tiene un 70% de personas en calidad de “nuevos” y solo un 30% de personal antiguo en toda la planta de producción que constituye 178 empleados de la parte operativa.

La empresa Hitachi ABB tiene inconsistencias en su proceso de selección y reclutamiento de personal, adicional a ello, no cuenta con un programa de inducción bien definido y tampoco un seguimiento de desempeño en las áreas de trabajo, a causa de esto se vienen presentando problemas en un alto nivel de rotación de personal, pérdidas de tiempo, mala comunicación entre sus departamentos o áreas, desmotivación por parte del personal operativo y rechazo de su producción; haciéndose necesario que la empresa cuente con la metodología adecuada de inducción de personal y capacitación de sus áreas.

Este trabajo permitirá a la empresa Hitachi ABB, establecer un nuevo modelo de reclutamiento y selección de personal con el fin de mejorar la administración de su talento humano, disminuyendo la constante rotación de personal que se ha evidenciado.

Se considera importante que la empresa pueda retomar el proceso de captación, selección y reclutamiento de personal y no lo siga realizando por medio de temporales, y que implemente un nuevo método de inducción y capacitación para cada una de sus áreas con el fin de conocer mejor las necesidades de formación y mejora, ya que de nada sirve invertir tiempo y dinero en un proceso de selección de personal, si finalmente no se capacita y se da la inducción acertada a dicho colaborador.

Con esto se busca facilitar el desempeño de los empleados, que los nuevos colaboradores logren un nivel de autonomía en el menor tiempo posible, que se sientan identificados con la compañía y sepan cuál es la importancia de su labor, y en consecuencia se ahorrará tiempo, costos, materia prima y lo más importante se podrá seguir garantizando la entrega oportuna de los productos con la calidad que durante años ha caracterizado a Hitachi ABB.

Un proceso de formación planificado y sistemático puede ser una importante contribución en ayudar a la organización a mejorar sus capacidades y cumplir sus objetivos de calidad .ISO 10015 (2001).

Marco Teórico

La rotación del personal dentro de las empresas es un tema que ha venido siendo objeto de estudio, dado a que, si esta se presenta en un alto porcentaje, puede acarrear diferentes tipos de problemas, como los que se están investigando en el presente trabajo.

Robbins (1998) citado en Cabrera, Ledezman y Rivera (2011) define " La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar.

Situación que ha venido afectando a la empresa Hitachi ABB, ya que esta constante rotación del personal ha incrementado los costos de contratación, ha aumentado los errores en la producción, desperdiciándose la materia prima y lo peor de todo es que hay inconformismos en los clientes por las demoras en las entregas de los pedidos.

Galarza (2000) citado en Cabrera, Ledezman y Rivera (2011) también se expresa acerca de la rotación de personal así: "...define la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización. La tasa de rotación de personal puede ser un indicador importante en la estabilidad del personal..."

Para que el personal rinda en una empresa requiere de varios factores, en primer lugar se necesita que sea contratado de manera idónea, que sea el más indicado para el cargo luego de una eficiente selección de personal, luego que sea bien entrenado en lo que debe realizar, que se sienta motivado en su labor, que tenga estabilidad y se le proporcionen todas las herramientas y

condiciones necesarias para que dé un óptimo desempeño; pero con una constante fluctuación en los ingresos y salidas de personal, existe un ambiente tenso en la empresa, que propicia a que se cometan más errores, y además al ser la contratación por medio de una empresa temporal, no hay una identificación genuina con la propia empresa.

Hitachi ABB es líder mundial en tecnologías energéticas. Los clientes de los sectores de energía. Movilidad, TI, industria e infraestructura confían en la gran capacidad de sus equipos de expertos de clase mundial, los cuales brindan soluciones pioneras y digitales en toda la cadena de valor de la energía y estas soluciones ayudan a satisfacer la creciente demanda de electricidad de forma asequible, fiable, sostenible y moderna.

Dentro de sus principios organizacionales están poner al cliente al frente y al centro y brindando calidad todos los días en todo lo que hacen, y "¡No mires para otro lado!" lo cual significa hacer lo correcto, asumiendo la responsabilidad de sí mismos, de sus colegas y de todo su negocio.

Para poder lograr esto Hitachi ABB necesita de su capital humano, el cual desde hace aproximadamente dos años se está captando por medio de una empresa temporal mediante la técnica del outsourcing, pero desde su implementación se ha visto una notoria diferencia en el personal que se contrata, y aunque ciertamente se redujeron los costos en el proceso y se han podido enfocar más en el negocio como tal, en general, la decisión no fue buena, pues los índices de rotación han aumentado considerablemente y a raíz de ello, se evidencian las constantes fallas, retrasos, malos procesos, entre otros errores.

Werther y Keith (2008) lo definen de la siguiente manera: el outsourcing es un recurso bastante utilizado por las empresas actuales, que consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas.

Hitachi ABB decidió entregar en su totalidad la contratación de todo su personal operativo, dejando a un lado este proceso tan importante como es el del reclutamiento y selección del personal, y por ende todo lo relacionado a ellos, como nóminas, seguridad social, incapacidades, liquidaciones, etc.

Fue una decisión pensando en reducir sus costos y para poder canalizar su trabajo a lo que mejor saben hacer, la fabricación de transformadores de baja tensión, media tensión y alta tensión. Werther y Keith (2008) expresan que: la decisión de recurrir a este recurso, por lo general, se basa en la necesidad de reducir costos, con el objetivo de incrementar la competitividad de la empresa, o en el deseo de emplear de modo más eficiente los recursos disponibles de capital financiero, capital humano, tecnología y materias primas.

Sin embargo, en la empresa la aplicación de esta técnica no ha tenido buenos resultados, pues desde su implementación ha aumentado considerablemente la rotación del personal se ha evidenciado división entre el personal, porque los recién llegados no son propios de la empresa y no se comprometen con la cultura corporativa, hay desmotivación y mayor inestabilidad laboral, siendo el ambiente más propicio para que se cometan más errores.

Por tal razón es que se recomienda que esta modalidad del outsourcing solo se utilice con el personal que va a contratarse de manera temporal, como por ejemplo para cubrir unas vacaciones, licencias de maternidad o incapacidades; pero para el personal que es de planta dentro de la empresa, es de suma importancia que se retome nuevamente por el área de gestión humana, quienes tienen los criterios necesarios para realizar una correcta elección, dar la respectiva capacitación, y sobre todo para que los trabajadores nuevos se sientan más identificados con la empresa.

La empresa Hitachi ABB debe trabajar en el proceso de reclutamiento y selección de personal de una forma más activa ya que estos se apoyan en el proceso de análisis de puesto, por medio de este análisis se puede conocer las características de cada puesto, como sus obligaciones, competencias, habilidades y en general las demás características que se deben tener para ocupar el puesto de trabajo.

El reclutamiento puede ser interno cuando los posibles candidatos para ocupar un puesto se encuentran dentro de la organización desempeñando actividades en algún otro puesto; y externo cuando los candidatos no se encuentran en la organización sino en el mercado de recursos humanos buscando aprovechar las competencias externas (Chiavenato, 2009).

Marco legal

Considerando la presente investigación, se hizo una revisión de referentes legales relacionados, teniendo en cuenta el contexto identificamos las siguientes normativas para este ejercicio investigativo.

A partir del punto de vista normativo se acudirá a las siguientes normas y leyes que se consideran pertinentes para abarcar el punto de vista legal. Inicialmente se toma la Constitución Política de Colombia (1991), en la cual se define el trabajo en el artículo 25 como un derecho que debe ser protegido por el estado sin importar la modalidad a la que pertenezca, además establece como todas las personas tienen derecho a trabajar bajo condiciones dignas y justas.

Así mismo el Código Sustantivo del Trabajo (1990), se encarga de regular lo referente a toda labor en el país, buscando lograr la equidad y justicia para todos los trabajadores y empleadores. En este código se define el trabajo como toda actividad humana libre, material o intelectual, que una persona ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo. También en el artículo 10 se encuentran los 10 principios generales de cómo todos los trabajadores son iguales ante la ley independientemente de su condición intelectual, material o de la labor que realizan.

Las disposiciones relacionadas con este estudio corresponden a la resolución 2646 del 17 de julio de 2008 del Ministerio de Protección Social, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

Del mismo modo en la ley 50 de 1990 se reglamenta lo relacionado a la implementación de empresas de servicios temporales, la cual en su Art 71 nos dice que la empresa de servicios temporales es aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador Hitachi ABB que está contratando con la empresa temporal ADECCO para que realice todo su proceso de contratación.

El Art. 74.- reza: Los trabajadores vinculados a las empresas de servicios temporales son de dos (2) categorías: Trabajadores de planta y trabajadores en misión. Los trabajadores de planta son los que desarrollan su actividad en las dependencias propias de las empresas de servicios temporales. Trabajadores en misión son aquellos que la empresa de servicios temporales envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea de servicio contratado por éstos. Para este caso particular, se está utilizando la modalidad de trabajadores de planta.

Metodología

Enfoque

Cualitativo, a través del cual se busca conocer las opiniones, ideas y motivaciones del personal, que permitan evaluar las falencias que existen en el actual proceso de reclutamiento y selección.

Es muy importante el enfoque cualitativo en la propuesta de mejoramiento al proceso selección del personal, ya que se busca no datos numéricos si no las opiniones, ideas y motivaciones que se necesitan para implementar un proceso de selección de personal que sea acertado en el momento de la contratación, ya que este análisis cualitativo siempre va enfocado en el cómo y los porqué de la investigación que estamos desarrollando, por dicha razón la entrevista es método de obtener información más abierta y subjetiva.

Tipo de investigación

Descriptiva, que permitirá tener una visión general, al recoger información de las variables que intervienen en la rotación de personal identificada.

Técnica de investigación

Entrevista, donde se busca contar con información concreta la cual nos va a permitir conocer cuáles son las necesidades y requerimientos de la Empresa Hitachi ABB para que cuente con un excelente desarrollo en el proceso de selección de personal.

Población y muestra:

La población son los empleados de la planta de Hitachi ABB, seleccionando una muestra de 3 personas para la entrevista los cuales pertenecen a diferentes áreas.

Entrevistado: Leonardo Tafur

Profesión: Ingeniero electricista

Cargo: Ingeniero de producción, encargado de la selección del personal operativo.

Entrevistado: Andrés Garzón

Profesión: Administrador de Empresas

Cargo: Coordinador área financiera

Entrevistada: Milena Salazar

Cargo: Operaria de aislamientos

Resultados

Alta rotación de personal			
	Entrevistados		
Preguntas	Ingeniero Producción	Coordinador de financiera	Operaria producción
Perspectiva ante el tema	La alta rotación nos ha impactado mucho porque se han incrementado los errores en el proceso productivo los causan demora en los tiempos de entrega pactados.	Se está viendo muy afectada el área financiera, pues se han incrementado los costos de contratación y se está sobrepasando el presupuesto que se tenía destinado para el pago al contratista. También se han aumentado los costos de materia prima, la cual desperdician en los errores de proceso, y se está gastando más dinero por cumplir garantías a los clientes por errores encontrados en los pedidos.	Las personas nuevas que ingresan a producción traen otra perspectiva, es decir la mayoría no tiene experiencia en líneas de producción ni conocimientos eléctricos o de lectura de planos por lo cual en la capacitación es más difícil de que asimilen el proceso.
Falencias del proceso de reclutamiento	La empresa contratista no está teniendo en cuenta evaluar el aspecto psicológico acerca del trabajo bajo presión y se les dificulta ser productivos y trabajar bajo presión al mismo tiempo.	La falla es de la empresa contratista, las personas que están contratando no dan la talla y está rotando mucho el personal	Se están seleccionando las personas como si fuera para cualquier trabajo y no están teniendo en cuenta que el trabajo en esta empresa es de manufactura especial.
Filtros de responsabilidad del proceso	Si, con el supervisor del área, sin embargo, esta evaluación es para observar conocimientos, experiencias y desde luego actitud, pero las pruebas psicológicas ya han sido evaluadas y aprobadas por el contratista	Desde luego, en el área de producción se hacen unas entrevistas finales, sin embargo, la persona ya ha pasado el resto de los filtros donde evalúan aspectos de actitud y comportamiento y ya se ha contratado.	Los supervisores entrevistan a las personas nuevas, sin embargo; las personas ya están seleccionadas y contratadas y solo es reconfirmando el puesto de trabajo en esa última fase.
Delegación del proceso por outsourcing	Lastimosamente es una política que ha definido la empresa, pero era mucho mejor cuando se contrataba directamente por la empresa, sin embargo; yo opino que se debe evaluar en conjunto si se puede cambiar la empresa contratista	Esta es una decisión que tomaron las altas gerencias para reducir costos en el proceso y poder enfocar todos los esfuerzos a la producción. por lo cual no lo van a cambiar de un momento a otro, pero si se puede es evaluar el cambio de empresa contratista	Mirar que falencias tiene la persona encargada en Adecco de seleccionar al personal o en su defecto evaluar la posibilidad de cambiar de empresa contratista.

Habilidades evaluadas	Generalmente solicitan operarios con experiencia en manejo de herramientas o producción, pero nuestra empresa maneja un trabajo con mucha orientación al detalle, por lo cual no es suficiente	Estabilidad, trabajo en equipo, adaptabilidad, manejo de herramientas, entre otros.	Experiencia en líneas de producción y/o que manejen herramientas.
Criterios que recomiendan aplicar a las vacantes	Principalmente evaluar la capacidad de trabajo bajo presión, si han tenido cambio constante de empleos, experiencia en líneas de producción especializadas, conocimientos previos en electricidad, trabajo en equipo, capacidad de aceptación.	Se deben hacer pruebas acerca de qué hacer en situaciones de trabajo bajo presión, observar si han trabajado en líneas de producción que tengan orientación al detalle y si han tenido permanencia en sus trabajos, que sepan de manejo de herramientas y electricidad.	Evaluar la capacidad de trabajar bajo presión, la capacidad de respuesta y agilidad, adaptabilidad, capacidad para hacer varias cosas al mismo tiempo, interpretación de planos, concentración, dedicación, cumplimiento. Entre otras.
Inducción adecuada	Sí, pero en vista de que las personas nuevas renuncian muy seguido no es posible brindar una capacitación completa, ya que la inducción dura 3 meses, y como el trabajo que realizamos es muy especial, se requiere un mínimo de 6 meses para adquirir un conocimiento adecuado	Se tienen establecidos métodos para la inducción del personal, desde luego es el adecuado, sin embargo; si tenemos alta rotación no se logra obtener un conocimiento adecuado y completo para el proceso, también se le especifica a la persona cuáles serán sus honorarios por lo que la persona acepta el contrato aceptando los términos, así se descarta que la rotación sea por inconformidad salarial.	Los métodos de inducción son adecuados pero los tiempos no, por la alta rotación no se alcanza a capacitar a una persona y toca empezar a capacitar a otra, estoy hace que se pierda tiempo de parte y parte y se cometan errores en el proceso.
Consejo al gerente	Reunirse con el gerente de Adecco (empresa contratista) y reestructurar las condiciones y reglas para elegir a los empleados. Sugerir también algunas pruebas específicas para que sean aplicadas en sus procesos.	Reestructurar las condiciones y reglas para aceptar las personas elegidas por el contratista, entre ellas por ejemplo puede ser que permitan un filtro del aspirante en la empresa por la persona encargada de recibir el personal operativo, antes de realizar la firma del contrato	Evaluar en compañía de la empresa contratista cuales son las falencias que están teniendo en el proceso de contratación y poner cláusulas específicas acerca de la calidad de los contratados, y si no se soluciona la situación cambiar de proveedor.
Estrategias recomendadas al gerente	Sugiero cambiar de empresa contratista o en su defecto enviar delegado de Hitachi que se encargue de pormenorizar todos los detalles que se exigen sean tenidos en cuenta al momento de contratar un nuevo candidato, las pruebas, experiencia verificable no solo en el papel, sino corroborar por medio telefónico con las empresas a las cuales pertenecieron cual fue el desempeño en sus antiguos cargos, hacer simulaciones, y una entrevista psicológica que realmente pueda mostrar su capacidad de enfrentarse a situaciones de presión o casos fortuitos.	Evaluar el incremento en los costos que nos está generando esta rotación de personal no solo en re procesos sino en garantías que se deben cumplir a los clientes y reorganizar los presupuestos asignados para el próximo año. Examinar la posibilidad de penalizar los errores cuando son muy recurrentes, estableciendo un mínimo aceptable para hacer descuentos por desperdicios o daño de materia prima.	Evaluar si se cambia de empresa contratista u otra opción sería aumentar los incentivos para el personal operativo para que sean más comprometidos en su labor

Interpretación de Resultados

Todos los cargos entrevistados confirman que la rotación de personal es un problema latente en la empresa, generado por fallas en el proceso de selección de personal con el que actualmente se cuenta, el cual genera impactos negativos en los demás procesos de la empresa, ya que aumentan los tiempos de entrega, incrementan los costos de producción, contratación, por garantías, y se genera mala imagen de la empresa por el retraso en la entrega de los pedidos.

La principal causa evidenciada en la alta rotación de personal es que la contratación la están realizando a través de outsourcing, y la empresa contratista está pasando por alto ciertos criterios que se deben contemplar, teniendo en cuenta que el trabajo en esta empresa es de manufactura especial, y no se están evaluando detenidamente los conocimientos previos en electricidad, líneas de producción especializada y manejo de herramientas; junto con aspectos importantes como la capacidad de trabajo en equipo y bajo presión, que permiten una mayor adaptabilidad al cargo.

Por lo anterior se está generando pérdida de tiempo, pues el personal no tiene las características requeridas para el cargo y decide retirarse, perdiendo así todo lo invertido, siendo ineficiente todo el proceso; por estas razones lo que recomiendan es realizar un cambio de empresa contratista.

Se pudo descartar también que la causa de rotación de personal sea por un mal proceso de inducción, pues todos los entrevistados concuerdan en que se brinda una capacitación larga, con un buen proceso de acompañamiento, tiempo suficiente para adquirir las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones.

Se observa que no existen filtros de responsabilidad de la situación dentro de Hitachi ABB, pues cuando el candidato llega ya está contratado y solo se practica es la inducción terminando este

proceso; Hitachi ABB no tiene estipulado un proceso de garantía que sirva de soporte para hacer reclamos por la contratación de personas no competentes para desempeñar el cargo, situación que lo deja en desventaja para hacer reclamaciones.

.

Recomendaciones

Una vez evaluadas las falencias que existen en el actual proceso de reclutamiento y selección de personal, se evidencia la necesidad de eliminar la modalidad de outsourcing en la empresa HITACHI ABB, o en su defecto el cambio de empresa contratista, ya que esta es la principal causa del problema de rotación de personal, pues el personal que está siendo seleccionado y contratado no cuenta con el perfil ni las aptitudes requeridas para desempeñar el cargo.

Se recomienda que antes de contratar con una empresa para que realicen los procesos de captación y administración de personal, se pauten unas cláusulas que definan todos los requisitos deseables, las pruebas a aplicar, y se describan los pormenores que se deben tener en cuenta durante el proceso de captación y reclutamiento de personal nuevo.

Es importante incluir en el proceso de reclutamiento y selección de personal a los supervisores y/o líderes de área, ya que ellos son los que cuentan con el criterio para evaluar si los conocimientos previos de los aspirantes son los necesarios para el cargo a desempeñar, y así poder contar con bases sólidas para que en los tiempos previstos logren obtener los conocimientos adecuados.

A parte de las pruebas de conocimiento y habilidades, se recomienda la implementación de pruebas psicométricas y de personalidad, y las técnicas de simulación, las cuales complementen

el proceso y permitan seleccionar a quienes cumplan con el perfil requerido por la empresa en todos los aspectos, identificando a las personas potencialmente capacitadas y capaces de ocupar el cargo.

Si las altas gerencias aceptan cambiar sus políticas de captación de personal, se recomienda nuevamente retomen la creación del departamento de gestión humana, y que nuevamente realicen el proceso de selección de personal, tarea que debe ser netamente de la empresa Hitachi ABB, lo cual mejoraría la estabilidad financiera y productiva de la organización, proviniendo una estructura organizativa con empleados más eficientes, con oportunidades de progreso, permitiendo contar con una estructura adecuada que permita el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

De este modo se puede también captar un personal más calificado, pues es más llamativo para una persona ser contratado directamente por la empresa, que por una temporal, por lo que existe la probabilidad de encontrar mejores perfiles para los cargos requeridos.

Conclusiones

Luego de evaluar el proceso de reclutamiento actual de la empresa Hitachi ABB, se evidenció que la empresa contratista está pasando por alto criterios que se deben contemplar en el proceso de preselección, y no se están evaluando detenidamente los conocimientos previos en electricidad, líneas de producción especializada y manejo de herramientas; junto con aspectos importantes como la capacidad de trabajo en equipo y bajo presión, por lo cual no se está reclutando el personal idóneo para los cargos requeridos afectando la operatividad de la empresa.

Un buen proceso de selección permitirá a las empresas crear un equipo competitivo, encaminado en el cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo que se requiere la implementación de técnicas que permitan y faciliten la selección del personal idóneo.

Para que el proceso de selección y reclutamiento de personal sea eficaz, se requiere que todas las fases del mismo estén bien estructuradas, la descripción y perfil del puesto, la cultura corporativa, las fuentes y canales de reclutamiento deben ser adecuados para que el mensaje llegue a los mejores perfiles y que estos puedan ser atraídos y de estos seleccionar al que más se ajuste al cargo.

Todas las técnicas de preselección de personal deben ser complementarias entre sí y se deben realizar de manera objetiva, con todo el profesionalismo necesario, para de ellas extraer la información necesaria para realizar la mejor elección del candidato requerido.

Para disminuir la rotación de personal es necesario mejorar el proceso de selección de personal, para ello es importante tener en cuenta el criterio de supervisores y/o líderes de área, ya

que ellos cuentan con los conocimientos previos para evaluar a los aspirantes, y conocen las competencias que se requieren para desempeñar los diferentes cargos; por ello se sugiere tener en cuenta su experiencia y en conjunto con la empresa contratista determinar las pruebas a ejecutar, contando así con bases sólidas de preselección, garantizando que el personal contratado logre obtener los conocimientos adecuados en los tiempos previstos.

Se puede concluir que la empresa Hitachi ABB cuenta con falencias en el proceso de selección y contratación del personal, las cuales se pueden corregir, iniciando con el proceso de captación, definiendo el perfil para cada puesto de trabajo, haciendo un buen reclutamiento y fomentando el desarrollo de nuevas competencias dentro de su empleados logrando el cumplimiento de los objetivos de la organización siendo más productivos y competitivos.

Bibliografía

Cabrera Ana, Ledezma María y Rivera Nora (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Recuperado de

<http://contexto.uanl.mx/index.php/contexto/article/view/7/6>

Castro y Gómez (2016) Calidad del Empleo en Organizaciones de Servicios de Contact-Center en Manizales, Colombia. Recuperado de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-715X2016000100014&lang=es

Chiavenato Idalberto (2009) Administración de Recursos Humanos. Recuperado de

<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos%28%20lect%202%29%20CHIAVENATO.pdf>

Congreso de Colombia. Ley 50 de 1990 . Recuperado de

<http://comisionseptimasenado.gov.co/Pensiones/pdf/1990%20LEY%200050.pdf>

Congreso de Colombia. (2011) Código sustantivo de trabajo. Recuperado de

https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo.htm

Congreso de Colombia (1991) Constitución política de Colombia. Recuperado de

<https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf>

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.).

Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345). Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del

Valle. Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>(2014)

Pérez Redondo Rubén (2014) Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *Metodos.revista de ciencias sociales*, vol 2, núm 1. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441542971003>.

Werther William B & Keith Davis (2008) Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas, sexta edición. Recuperado

de <https://es.scribd.com/document/287983305/libro-werther>

Anexos

Protocolo de Entrevista

Nombre del entrevistado:

Función o rol:

Lugar de la entrevista:

Fecha de la entrevista:

I. Objetivo de la entrevista

Contar con información concreta que nos permita conocer cuáles son las necesidades y requerimientos de la Empresa Hitachi Abb para un correcto desarrollo en el proceso de selección de personal.

II. Guion de la entrevista

1. Inicio

Un cordial saludo, mi nombre es Mónica Andrea Arias, estudiante de Administración de Empresas de la UNAD, agradezco su disposición para la realización de esta entrevista.

Nos encontramos desarrollando una investigación que nos permita dar respuesta a la siguiente pregunta investigativa ¿cómo estructurar una propuesta que permita disminuirla constante rotación de personal de la empresa Hitachi ABB en el departamento de Risaralda?

Esto dado a que la empresa Hitachi ABB está presentando problemas en el área de producción, debido a un incremento en los errores, daños y desperdicio de material por parte del

personal operativo, esta situación se ha presentado debido a la alta rotación del personal, trayendo como consecuencias incrementos en los gastos de contratación, incremento de tiempo en los procesos productivos e incumplimiento en la entrega del producto al cliente final, aumento en las garantías y reclamaciones por parte de los clientes, mayor supervisión en los procesos y mal clima organizacional.

Por lo tanto, le haremos las siguientes preguntas en busca de recolectar información acerca de cómo plantear una reforma al modelo de reclutamiento y selección de personal de la empresa Hitachi ABB, que contribuya al mejoramiento de la administración de su talento humano.

Desarrollo de la entrevista

1. ¿Cuál es su perspectiva acerca de la alta rotación de personal operativo?
2. ¿Cuáles considera usted que son las falencias que se están presentando en el proceso de reclutamiento y selección de personal?
3. ¿Existieron filtros de responsabilidad para poder identificar los responsables de fallas que se están presentando en el proceso de reclutamiento y selección de personal?
4. ¿Piensa usted que se puede seguir delegando el proceso de reclutamiento y selección de personal a terceros? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son las habilidades que se evalúan a los entrevistados para los cargos operativos?
6. ¿Qué criterios recomendaría deben ser tenidos en cuenta para aplicar a los cargos en Hitachi ABB y poder seleccionar el perfil correcto en cada vacante?
7. ¿Cree usted que se está brindando una inducción adecuada al personal nuevo en la empresa?

8. ¿Qué consejo le daría al gerente de la empresa sobre los controles que debe implementar para que no se vuelva a repetir esta situación?
9. ¿Qué estrategias sugiere al gerente de la empresa que sean aplicadas para minimizar los índices de rotación de personal?