

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE EMPRESAS DE LA ENTIDAD QUERETANA: PERSPECTIVA DEL TALENTO HUMANO

DIAGNOSIS OF THE SELECTION PROCESS OF COMPANIES OF THE QUERETANA ENTITY:
PERSPECTIVE OF HUMAN TALENT.

DOI: www.doi.org/10.54198/innova08.03

 Gerardo González Trujillo¹

 Deyanira Cruz Manzano²

Cómo citar este artículo: González Trujillo, G., & Cruz Manzano, D., (2021). Diagnóstico del proceso de selección de empresas de la entidad queretana: perspectiva del talento humano, Revista Innova ITFIP, 8 (1), 19 – 32



Recibido: enero de 2021. **Aprobado:** junio de 2021

Resumen

La finalidad de la investigación consistió en describir los procesos de selección de las empresas queretanas, de cualquier estratificación económica y sector industrial. Así mismo, se buscó determinar si existen diferencias significativas entre la calidad de la entrevista de selección, pruebas de selección, condiciones laborales y la motivación, con relación al tipo de reclutamiento y la afinidad del perfil del talento humano en la unidad de trabajo más reciente o actual. El tipo de estudio que se realizó, fue cuantitativo, ya que el planteamiento del problema, se dirige a varios propósitos y existe la intención de estimar magnitudes o cantidades (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, pág. 40.), siendo que el propósito principal fue determinar diferencias significativas causales entre el tipo de reclutamiento y la afinidad del perfil del talento humano como variables independientes, con relación a la calidad de la entrevista y pruebas de selección, condiciones laborales y la motivación como variables dependientes o de respuesta. La observación sobre la relación entre ambos tipos de variables se realizó utilizando el análisis multivariado de varianza (MANOVA). La prueba de hipótesis 1, se aceptó la H_0 , toda vez que no influye el tipo de reclutamiento, con la calidad de los procesos de selección del talento humano en la entidad queretana. La prueba de hipótesis 2, se aceptó la H_1 indicando que influye la afinidad del perfil del puesto, con la calidad de los procesos de selección del talento humano en la entidad queretana, principalmente en la calidad de la entrevista de selección y en las condiciones laborales.

¹ Universidad Politécnica de Querétaro, Querétaro, México, Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4573-0472>, Profesor de tiempo completo, Email: gerardo.gonzalez@upq.mx

² Universidad Politécnica de Querétaro, Profesor de tiempo completo por honorarios, Email: deyanira.cruz@upq.mx
Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1253-9962>

Se concluyó que las empresas deben realizar y diseñar perfiles y descripciones de puestos antes de realizar un proceso de integración de talento humano.

Palabras Clave: Reclutamiento, Selección, Perfil profesional, Entrevista, Condiciones laborales.

Abstract

The purpose of the research, was to describe the selection processes of Queretaro companies, of any economic stratification and industrial sector. Likewise, it was sought to determine if there are significant differences between the quality of the selection interview, selection tests, working conditions and motivation, in relation to the type of recruitment and the affinity of the human talent profile in the current or most recent work unit. The type of study that was carried out, was quantitative because of the problem statement is aimed at several purposes and there is the intention of estimating magnitudes or quantities (Hernández-Sampieri and Mendoza, 2018, p. 40). The main purpose was to determine significant causal differences between the independent variables type of recruitment and the affinity of the profile of human talent in relation to the dependent variables or response quality of the selection interview, selection tests, working conditions and motivation. The observation on the relationship between the independent and dependent variables was carried out using the multivariate analysis of variance (MANOVA). In the hypothesis test 1, the H_o was accepted, because of the type of recruitment does not influence the quality of the selection processes of human talent in the Queretaro entity. The hypothesis test 2, the H_I was accepted indicating that the affinity of the job profile influences the quality of the human talent selection processes in the Queretaro entity, mainly in the quality of the selection interview and in the working conditions. It was concluded that companies must prepare and design profiles and job descriptions before carrying out a human talent integration process.

Keywords: Recruitment, Selection, Professional profile, Interview, Working conditions.

Introducción

Las empresas buscan que las unidades de trabajo sean desempeñadas por talento humano que cumpla con la descripción de puestos en forma eficaz. La base de una planificación de la organización ideal se centra en “trazar las líneas principales de la organización, considerar la filosofía organizacional en relación con los gerentes de la empresa [...] y las relaciones de autoridad derivadas (Wehrich et al, 2017, p. 268). Parte del éxito de la planificación de la empresa,

es el desarrollo de la estructura documental, específicamente de los manuales de políticas y procedimientos del área de talento humano, así como, del perfil y descripción de puestos, ya que “documentan los conocimientos y la experiencia (know how) de un proceso o de un área, y a partir de éstos, ayudan a que los colaboradores de la organización puedan alcanzar más y mejores resultados cuantitativos y cualitativos” (Álvarez, 2008, p. 44).

Para justificar la relevancia y necesidades que se puedan expresar en el plan de la organización, es importante mantener una actualización documentada y que se generen los perfiles y descripciones de puestos antes de iniciar el proceso de integración de personal. “En muchos casos, ciertas políticas por tradición eficaces pueden conducir a resultados rápidos y eficientes, pero también es posible que lleven a cometer errores o que no permitan identificar estrategias más productivas” (Werther et al, 2019, p. 98).

Muchas empresas omiten el desarrollo de la estructura documental y/o generan una contratación de personal subjetiva, lo que puede llevar a un status quo de prueba y error en la selección del talento humano, lo que puede generar dimisiones, rotación de talento humano constante, productividad deficiente, problemas legales ante entidades de conciliación y arbitraje, e incremento en costos en los procesos de reclutamiento y selección. Si bien, la naturaleza de la administración es la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros, estos mencionados, no generan un impacto en la competitividad. “El talón de Aquiles de las organizaciones, o su principal punto neurálgico, es la calidad de las personas que trabajan en ella” (Chiavenato, 2020, p. 115).

Las personas, “con iniciativa propia, creatividad y visión de futuro” (Díaz, et al., 2020), son quienes gestionan y manipulan los recursos, toman decisiones y son quienes impulsan el desarrollo organizacional, siempre buscando mejorar la toma de decisiones en aras de responder a la competitividad empresarial. (Díaz, et al., 2019)

El proceso de selección parece ser sencillo, pero representa grandes retos administrativos y de gestión dentro de las actividades del área del talento humano.

La presente investigación, se interesa en el proceso de selección de talento humano y en el tipo de reclutamiento, el cual es la antesala al proceso de selección. “Si bien el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación para abastecer el proceso selectivo y, por tanto, positiva y atractiva, la selección es, por el contrario, una actividad de elección, evaluación, clasificación y decisión” (Chiavenato, 2020, p. 116). Se expone el contexto de selección en forma integradora, “incluyendo la parte cultural que toda organización desearía tener y que consiste en que tenga una visión compatible con la que tiene la empresa, con los valores y creencias y costumbres similares” (Naumov, 2018, p. 184).

El proceso de selección debe ser eficiente, de tal manera en que se puedan “cubrir las vacantes de manera rápida, con las personas mejor calificadas para ejercer la función” (Werther et al, 2019, p. 125). Una vez que se haya concluido el reclutamiento, es necesario detectar el talento humano ideal

para que ocupe una vacante determinada. Cabe señalar que el reclutamiento puede ser interno o externo, pero el proceso de selección de talento humano debe ser sistémico, sin importar el tipo de reclutamiento de personal que se realice en el proceso de integración. “Si no existieran las diferencias individuales y si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones particulares para aprender y trabajar, la selección de talentos sería innecesaria” (Chiavenato, 2020, p. 116).

La rotación del talento humano es un gran problema en las empresas de cualquier estratificación. Existen costos directos e indirectos al perder al activo más valioso de una organización. Es importante comprender las causas de la rotación y buscar soluciones que permitan impulsar el crecimiento de la empresa y la de sus integrantes con talento humano que tenga un perfil a fin a la unidad de trabajo correspondiente. De acuerdo con el INEGI (2020) dice que:

Se puede diferenciar entre quienes están ausentes temporalmente de su empleo, de aquellos que no lo están; así como, ubicar en el tiempo, aquellos que tienen experiencia laboral y que por algún motivo perdieron su empleo, renunciaron a un empleo, cerraron su negocio u otras razones, en un periodo reciente, situaciones que en periodos de parálisis de la actividad productiva, resultan en elementos clave para comprender el impacto de la pandemia en segmentos de la fuerza de trabajo, cuya fuente de trabajo es altamente vulnerable (p. 23).

Más allá de la pandemia, la rotación se manifiesta por fenómenos internos y/o externos a la organización. Según Chiavenato (2017, pp. 119-120) dentro de los fenómenos externos se encuentran la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se encuentran la política salarial de la organización y de prestaciones de la organización, el tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional, el tipo de relaciones humanas dentro de la organización, las condiciones físicas de trabajo en la organización, la moral del personal y la cultura organizacional

En el primer trimestre de 2021 respecto al mismo periodo de 2020, en México se presentó una disminución de 1.6 millones de personas en la Población Económicamente Activa (PEA), al pasar de 57 millones a 55.4 millones. La población ocupada fue de 53 millones de personas, reportando una disminución de 2.1 millones. Las personas ocupadas en actividades terciarias se redujeron 1.9 millones, siendo el impacto mayor en el sector comercio con una reducción de 712 mil y en el sector de restaurantes y servicios de alojamiento con 656 mil (INEGI, 2021, p. 1).

Para impulsar la gestión del talento humano, la entidad socioeconómica, debe contar con la estructura documental sobre descripciones y análisis de puestos, siendo que la descripción de puestos “es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y

otros aspectos relevantes de un puesto específico” (Varela, 2006, p. 74). La importancia de la descripción de puestos radica en que describe en forma detallada “las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace)” (Chiavenato, 2017, p. 194).

Es importante que las empresas desarrollen un análisis de puestos, el cual “significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñarlo correctamente. El análisis se hace a partir de su descripción” (Chiavenato, 2020, p. 225), en el cual exponga en forma objetiva y lógica, la relación del perfil y reclutamiento de la unidad de trabajo.

La gestión del reclutamiento del personal “Es el proceso de efectuar una búsqueda profesional de personas, basada en la descripción del puesto y sus competencias que han sido requeridas por el área interesada para cubrir la posición vacante” (Naumov, 2018, p. 132). El proceso de reclutamiento de personal busca atraer al personal idóneo a la empresa, para que cumpla con las características que demanda el análisis de puestos. Así mismo, en una etapa siguiente, los candidatos que cumplan con el perfil y que puedan participar en un proceso de selección, permitirán determinar al mejor talento humano para dicha unidad de trabajo.

Por su parte, la selección de personal “es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos para determinar cuál cumple con los requisitos y elegir al personal idóneo” (Münch, 2005, p. 42). Existen varios modelos de selección de personal, y pueden variar u omitirse pasos o etapas, lo previo, depende si es un reclutamiento interno o externo. Según Werther et al (2019) dicen que:

Quando opera un sistema de promociones internas, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Por otra parte, cuando se considera la selección de candidatos externos se deben cubrir todos los pasos que prescribe el reglamento interno de la empresa (p. 128).

Es importante resaltar que las empresas deben realizar un proceso de selección, que permita contratar al talento humano pertinente, con relación al análisis de puestos, así como, sobre las competencias y actitudes que impulsen a la empresa y sus integrantes. Las etapas varían con base en las necesidades de la empresa. Por su parte, Münch (2005) dice que:

Para efectuar un proceso científico de personal deben efectuarse las siguientes etapas:

1. Recepción preliminar de candidatos. Revisión de documentación y que el candidato reúne los requisitos básicos.
2. Elaboración de solicitud de empleo. Se usa para conocer los datos del solicitante y proporciona la información necesaria para llevar a cabo la entrevista inicial.
3. Entrevista inicial. Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. La entrevista previa se utiliza para hacer una evaluación rápida de que tan aceptable para el puesto es el candidato.

4. Aplicación de pruebas de conocimiento. Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
5. Entrevista profunda. Su objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos acerca de las competencias del candidato.
6. Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad.
7. Entrevista de selección. La realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.
8. Encuesta socioeconómica. Consiste en la investigación de antecedentes y verificación de referencias, se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y la entrevista.
9. Examen médico. Es importante contar con información sobre el estado de salud físico del empleado para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos.
10. Contratación. Cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación en la que se le informa su aceptación y las condiciones de trabajo y del puesto (p. 43).

Dependiendo del tamaño de la empresa y unidad de trabajo, varía el número de etapas en el proceso de selección. Sin embargo, es importante que todas las empresas, cuenten con un proceso lógico y científico que reduzca la incertidumbre y no sea un ejercicio de improvisación.

Por su parte, la motivación, se presenta como un conjunto de “procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta” (Robbins y Judge, 2017, p. 209). La motivación organizacional, no se limita a que el talento humano presente un impulso productivo e integrado, exclusivamente por la descripción y análisis de puestos, administración de sueldos y salarios, o por un sistema de comunicación; ya que, “La motivación es el conjunto de factores que influyen en el individuo y que estimulan y dirigen sus acciones y conducta” (Münch, 2005, p. 100), considerando la integridad y singularidad de cada elemento del talento humano. Antes de impulsar alguna estrategia de motivación, se debe cotejar, que la empresa cumpla con las condiciones laborales óptimas para el talento humano, como el contar con una estación de trabajo eficaz, seguro social y prestaciones de ley, clima laboral sano y una vivencia en valores.

Una vez que cumpla lo previo, las estrategias de motivación, como los incentivos o bonos, y los reconocimientos, tendrán efecto. A falta de las condiciones laborales óptimas, las estrategias de motivación no tendrán impacto en el mediano o largo plazo. Derivado de lo anterior, la finalidad de la investigación, consiste en describir los procesos de selección de las empresas queretanas, de cualquier estratificación económica y sector industrial. Así mismo, se busca determinar si existen

diferencias significativas entre la calidad de la entrevista de selección, pruebas de selección, condiciones laborales y la motivación, con relación al tipo de reclutamiento y la afinidad del perfil del talento humano en la unidad de trabajo más reciente o actual.

Materiales y Métodos

El tipo de estudio que se realiza, es cuantitativo, ya que el planteamiento del problema, se dirige a varios propósitos y existe la intención de estimar magnitudes o cantidades (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, pág. 40.), siendo que el propósito principal es determinar diferencias significativas causales entre el tipo de reclutamiento y la afinidad del perfil del talento humano como variables independientes con relación a la calidad de la entrevista de selección, pruebas de selección, condiciones laborales y la motivación como las variables dependientes o de respuesta. La observación sobre la relación entre las variables independientes y dependientes se realiza utilizando el análisis multivariado de varianza (MANOVA) con el criterio De Wilkis, Lawley-Hotelling, De Pillai y De Roy con el software Minitab 19 ®. Así mismo, se establece la H_0 de que no existe significancia entre las variables independientes y las de respuesta, considerando un $\alpha = 0.05$, siendo que si se obtiene un valor $p \geq 0.05$, entonces se considera que no hay significancia y, por lo tanto, no hay efecto de las variables independientes sobre las dependientes.

Se determina la tasa de influencia de la afinidad del perfil sobre las variables de respuesta, para ello, se establecen categorías del factor afinidad del perfil mediante una escala de puntuación del 1 al 5, considerando un valor de 1, en cuanto al valor más bajo de afinidad del perfil; y un valor 5, como el valor más alto, de tal manera, que la categoría Totalmente, se establece con un valor de 5; General, con un valor de 4; Medianamente, con un valor de 3; Parcial, con un valor de 2, No se relaciona, con un valor de 1; y N/A, con un valor de 0. La investigación también es descriptiva, ya que especifica las propiedades y características (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, pág. 108) de los procesos de selección de las empresas queretanas de cualquier estratificación.

El diseño del instrumento diagnóstico del proceso de selección de empresas establecidas en la entidad queretana por parte de talentos se crea utilizando diversas referencias, las cuales se exponen en la Tabla 1 con relación a los apartados del instrumento. La aplicación del instrumento es autoadministrada e individual. “Autoadministrado significa que el cuestionario se lo proporcionas directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediario y las respuestas las marcan ellos” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 268). La plataforma de aplicación es Google Forms, la cual permite una eficiente captura de datos en forma automática y es eficaz para el análisis de datos en una hoja de cálculo.

Tabla 1

Diseño del instrumento diagnóstico

| Apartado del instrumento | Referencia |
|---------------------------------|----------------------------------------------|
| Datos generales e instrucciones | (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 263) |
| Tipo de reclutamiento | (Naumov, 2018, pp. 137-138) |
| Proceso de selección | (Werther et al, 2019, pp. 128-142) |
| Condiciones laborales | (Chiavenato, 2020, pp. 331-333) |
| Motivación laboral | (Weichrich et al, 2017, pp. 420-423) |

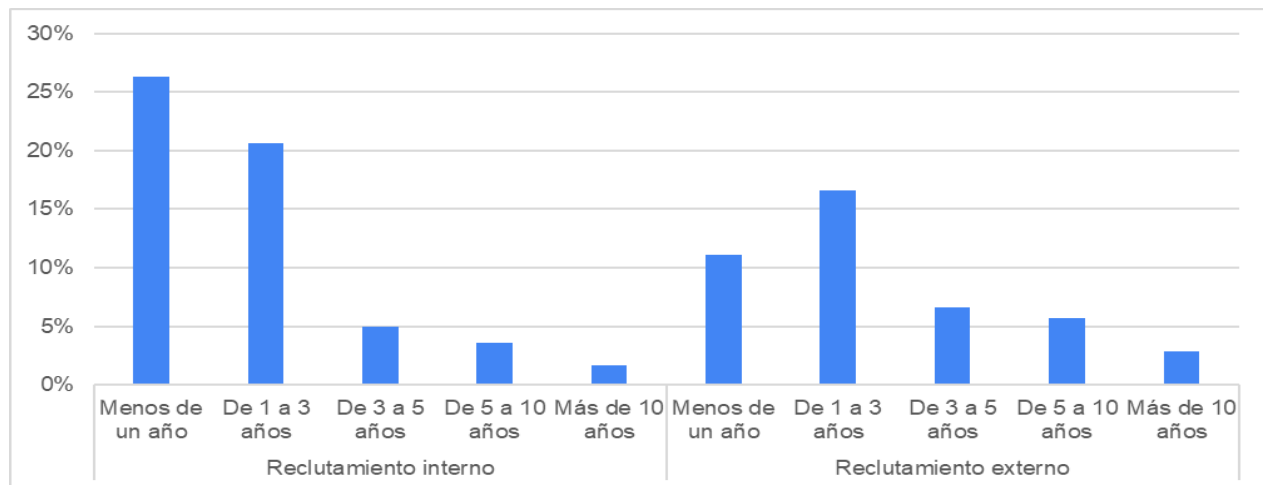
Fuente: Elaboración Propia.

En la Entidad Federativa de Querétaro, existen 115, 532 establecimientos (INEGI, 2019), por lo que se utiliza STATS ® (2009) y se determina una muestra representativa a partir de 383 elementos, con un nivel de confianza del 95%. Para la investigación, se obtiene una muestra representativa con 422 aplicaciones realizadas y se utiliza el muestreo no probabilístico por conveniencia, lo previo, por el tamaño de la población, para evitar la exposición de aplicadores durante la Pandemia generada por el COVID-19 y el contexto real de participación del talento humano de Querétaro. “La ventaja de una muestra no probabilística -desde la visión cuantitativa- es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren [...] una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, págs. 215). A pesar de utilizar el muestreo no probabilístico, se considera el tamaño de la muestra poblacional representativa para dar mayor certeza en la precisión. La aplicación del instrumento diagnóstico se realiza a partir de la colaboración de 10 estudiantes de la Universidad Politécnica de Querétaro, quienes tienen el rol de facilitar el instrumento a familiares, amigos y/o conocidos que cumplan con una relación subordinada en entidades socioeconómicas queretanas en forma virtual y remota, entre el 28 de abril y el 2 de junio del 2021. El instrumento, se diseña para obtener datos generales y validar el perfil del segmento de mercado.

Resultados y Discusión

El talento humano queretano, se concentra en empresas del municipio de Querétaro, con un 76%; seguido del municipio El Marqués, con un 10%; Corregidora, con un 7%; San Juan Del Río, con un 2%; y los municipios de Colón, Pedro Escobedo, Amealco, Ezequiel Montes, Huimilpan y San Joaquín, con un 5%. El 50.2% de la población, es del sexo femenino, con un promedio de edad de 27.75 años y desviación estándar de 9.63; así mismo, el 49.8% de la población, es del sexo masculino, con un promedio de edad de 26.77 años y desviación estándar de 9.04. El 57% del talento humano en el Estado de Querétaro, ha sido contratado mediante el reclutamiento interno en su más reciente unidad de trabajo o puesto en la empresa; en contraste, el 43% ha sido contratado a través del reclutamiento externo, tal como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Tipo de reclutamiento de la unidad de trabajo más reciente y temporalidad



Nota. El reclutamiento interno, se refiere a promociones o movilidad dentro la empresa; el reclutamiento externo, se refiere a nuevos ingresos. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 3, se determina la relación entre los predictores reclutamiento interno y externo, con las variables de respuesta calidad en la entrevista de selección, calidad de las pruebas de selección, condiciones laborales, y la motivación. Se establece la prueba de hipótesis nula H_0 de que no hay diferencia entre el tipo de reclutamiento con relación a la calidad de la selección de talento humano. Hay evidencia suficiente para decir que estadísticamente, se acepta la H_0 , toda vez que el valor, es mayor al nivel de significancia de 0.05. Así mismo, no existen diferencias significativas en el promedio de la puntuación asignada a las variables de respuesta con base en los tipos de reclutamiento. Por lo tanto, no influye el tipo de reclutamiento, con la calidad de los procesos de selección del talento humano en la entidad queretana.

REVISTA INNOVA ITFIP, 8 (1). 19-32 JUN. 2021

Figura 3. Prueba MANOVA para reclutamiento

| Criterio | Estadística de prueba | GL | | | P |
|------------------|-----------------------|-------|-----|-------|-------|
| | | F | Núm | Denom | |
| De Wilks | 0.99451 | 0.568 | 4 | 412 | 0.686 |
| Lawley-Hotelling | 0.00552 | 0.568 | 4 | 412 | 0.686 |
| De Pillai | 0.00549 | 0.568 | 4 | 412 | 0.686 |
| De Roy | 0.00552 | | | | |

$s = 1 \quad m = 1 \quad n = 205$

$$H_0 = \begin{bmatrix} \mu_{11} \\ \mu_{21} \\ \mu_{31} \\ \mu_{41} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \mu_{12} \\ \mu_{22} \\ \mu_{32} \\ \mu_{42} \end{bmatrix}$$

Nota. Se establece un nivel de significancia de 0.05. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4, se determina la relación entre los predictores de afinidad del perfil del talento humano (totalmente, general, medianamente, parcial, no se relaciona, N/A), con las variables de respuesta calidad en la entrevista de selección, calidad de las pruebas de selección, condiciones laborales, y la motivación. Se establece la prueba de hipótesis nula H_0 de que no hay diferencia entre el perfil del talento humano y el puesto con relación a la calidad de la selección de talento humano.

Figura 4. Prueba MANOVA para afinidad del perfil del talento humano y el puesto

| Criterio | Estadística | GL | | | | P |
|------------------|-------------|----------|-----|-------|-------|---|
| | de prueba | Approx F | Núm | Denom | | |
| De Wilks | 0.70156 | 7.711 | 20 | 1367 | 0.000 | |
| Lawley-Hotelling | 0.40288 | 8.269 | 20 | 1642 | 0.000 | |
| De Pillai | 0.31433 | 7.079 | 20 | 1660 | 0.000 | |
| De Roy | 0.33797 | | | | | |

$s = 4 \quad m = 0 \quad n = 205$

$$H_0 = \begin{bmatrix} \mu_{11} \\ \mu_{21} \\ \mu_{31} \\ \mu_{41} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \mu_{12} \\ \mu_{22} \\ \mu_{32} \\ \mu_{42} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \mu_{13} \\ \mu_{23} \\ \mu_{33} \\ \mu_{43} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \mu_{14} \\ \mu_{24} \\ \mu_{34} \\ \mu_{44} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \mu_{15} \\ \mu_{25} \\ \mu_{35} \\ \mu_{45} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \mu_{16} \\ \mu_{26} \\ \mu_{36} \\ \mu_{46} \end{bmatrix}$$

Nota. Se establece un nivel de significancia de 0.05. Fuente: Elaboración propia.

Hay evidencia suficiente para decir que estadísticamente, se rechaza la H_0 , toda vez que el p valor, es menor al nivel de significancia de 0.05. Así mismo, existen diferencias significativas en el promedio de la puntuación asignada a las variables de respuesta con base en la afinidad del perfil. Por lo tanto, se acepta la H_1 indicando que influye la afinidad del perfil del puesto, con la calidad de los procesos de selección del talento humano en la entidad queretana en al menos alguna variable de respuesta.

En la Figura 5, se comparan las medias de las variables dependientes entre los grupos o categorías de la variable independiente con afinidad del perfil en una escala de 1 a 5 puntos. La variable de respuesta calidad de la entrevista, presenta un 67% de influencia por parte de la afinidad del perfil entre las categorías Totalmente y General, con una media por encima de los 4 puntos. La variable de respuesta calidad de pruebas de selección, presenta un 34% de influencia por parte de la afinidad del perfil, solo con la categoría Totalmente, la cual es la única que se encuentra con una media ligeramente por encima de los 4 puntos de la escala. La variable de respuesta calidad de las condiciones laborales, presenta un 68% de influencia por parte de la afinidad del perfil, entre las categorías Totalmente y General, las cuales se encuentran con una media por encima de los 4 puntos. La variable de respuesta motivación laboral, respecto a la afinidad del perfil, no cuenta con una influencia alta, ya que ninguna de las categorías, se encuentra por encima de una media de 4 puntos.

Figura 5. Medias de las variables de respuesta y las categorías de afinidad del perfil

| Entrevista Vs. Afinidad del perfil | | | | | Pruebas Vs. Afinidad del perfil | | | | |
|-----------------------------------------------|-----|--------|-----------|------------------|------------------------------------|-----|--------|-----------|------------------|
| AFINIDAD DE PERFIL | N | Media | Desv.Est. | IC de 95% | AFINIDAD DE PERFIL | N | Media | Desv.Est. | IC de 95% |
| General | 143 | 4.0140 | 0.8391 | (3.8630, 4.1650) | General | 143 | 3.8392 | 1.0854 | (3.6437, 4.0347) |
| Medianamente | 66 | 3.758 | 1.024 | (3.535, 3.980) | Medianamente | 66 | 3.303 | 1.403 | (3.015, 3.591) |
| N/A | 24 | 2.167 | 1.949 | (1.798, 2.535) | N/A | 24 | 2.125 | 1.918 | (1.648, 2.602) |
| No se relaciona | 21 | 3.619 | 0.973 | (3.225, 4.013) | No se relaciona | 21 | 3.476 | 1.078 | (2.966, 3.986) |
| Parcial | 26 | 3.692 | 0.884 | (3.338, 4.046) | Parcial | 26 | 3.308 | 1.379 | (2.849, 3.766) |
| Totalmente | 142 | 4.3239 | 0.6364 | (4.1724, 4.4755) | Totalmente | 142 | 4.0423 | 0.9884 | (3.8461, 4.2384) |
| Desv.Est. agrupada = 0.918580 | | | | | Desv.Est. agrupada = 1.18928 | | | | |
| Condiciones laborales Vs. Afinidad del perfil | | | | | Motivación Vs. Afinidad del perfil | | | | |
| AFINIDAD DE PERFIL | N | Media | Desv.Est. | IC de 95% | AFINIDAD DE PERFIL | N | Media | Desv.Est. | IC de 95% |
| General | 143 | 4.1329 | 0.6842 | (4.0087, 4.2570) | General | 143 | 3.8601 | 0.8849 | (3.7093, 4.0110) |
| Medianamente | 66 | 3.879 | 0.886 | (3.696, 4.061) | Medianamente | 66 | 3.439 | 0.963 | (3.217, 3.661) |
| N/A | 24 | 4.083 | 0.717 | (3.780, 4.386) | N/A | 24 | 3.583 | 0.929 | (3.215, 3.951) |
| No se relaciona | 21 | 3.810 | 0.750 | (3.486, 4.133) | No se relaciona | 21 | 3.429 | 0.811 | (3.035, 3.822) |
| Parcial | 26 | 3.885 | 0.993 | (3.594, 4.176) | Parcial | 26 | 3.269 | 0.874 | (2.916, 3.623) |
| Totalmente | 142 | 4.1690 | 0.7143 | (4.0445, 4.2936) | Totalmente | 142 | 3.9507 | 0.9478 | (3.7994, 4.1021) |
| Desv.Est. agrupada = 0.755071 | | | | | Desv.Est. agrupada = 0.917520 | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Nota. N/A son respuestas del talento humano que no evidenció la afinidad del perfil con relación a las variables de respuesta.

Discusión

México tiene una de las tasas de rotación laboral más altas de América Latina, siendo del 16.75%, la cual significa que miles de trabajadores en el país dejan sus empresas para asumir nuevos puestos, trabajar en otras organizaciones en un sector distinto o dejan de trabajar (Brewer, 2020, párrafo 1). Cuando se presenta alta rotación de personal, se puede presentar un mal clima laboral, un ambiente hostil y la incertidumbre de colaboradores que perciben que serán despedidos, alterando la productividad y la dinámica de trabajo. Así mismo, también se pueden presentar altos costos económicos por erogaciones para el proceso de integración de nuevo talento humano, en donde el know how es relevante debido a que se pierden conocimientos y experiencias, además se generan costos estimados por reemplazar a un empleado de aproximadamente un 35% de su salario anual, el costo promedio de contratación es de \$4.129 dólares y toma 42 días en cubrir un puesto vacante (Brewer, 2020, párrafo 2-4).

Muchas empresas, comienzan con un proceso de reclutamiento externo, antes de analizar las competencias del talento humano de la empresa, por lo tanto, “El proceso de búsqueda y reclutamiento de personal debe iniciar en primer término dentro de la organización, la cual tendrá prioridad antes que nada” (Naumov, 2018, p. 137), o al menos, se debe considerar la productividad, desempeño y competencias del talento humano de la empresa y que se impulsen las promociones y cambios estratégicos. El reclutamiento interno “privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que la organización no posee” (Chiavenato, 2020, p. 101). Las empresas deben de realizar un balance entre sus procedimientos y decisiones de reclutar talento humano que cumpla con las condiciones y políticas empresariales sin importar su estratificación. De esta forma, es más eficaz el proceso de selección de talento humano. Se deben generar estrategias de atracción del talento humano y selección orientadas hacia el cumplimiento de las estrategias de las empresas, así mismo, “las estrategias evolucionan al paso del tiempo, así que los administradores necesitan evaluar la estrategia actual de su organización. También necesitan determinar las posibles direcciones que la empresa podría tomar en el futuro” (Thompson et al, 2018, p. 17).

Conclusiones

La rotación de talento humano es un fenómeno que afecta a las empresas de cualquier estratificación, sin importar el giro o locación. En la entidad queretana, menos del 5% del talento humano a través del reclutamiento interno, se ha mantenido en la empresa más de 3 años. Así mismo, menos del 7% del talento humano a través del reclutamiento externo, se ha mantenido en la empresa más de 3 años. Se establece la prueba de hipótesis nula H_0 de que no hay diferencia entre el tipo de reclutamiento con relación a la calidad de la selección de talento humano y se acepta la misma, toda vez que no influye el tipo de reclutamiento, con la calidad de los procesos de selección del talento humano en la entidad queretana.

Se establece la prueba de hipótesis nula H_0 de que no hay diferencia entre el perfil del talento humano y el puesto con relación a la calidad de la selección de talento humano. Por lo tanto, se acepta la H_1 indicando que influye la afinidad del perfil del puesto, con la calidad de los procesos de selección del talento humano en la entidad queretana en al menos alguna variable de respuesta, principalmente en la calidad de la entrevista de selección y en las condiciones laborales. Aunque la motivación, no tiene alguna influencia directa por parte del perfil profesional, se concluye que es relevante realizar procesos de selección que sean afines al perfil profesional, garantizando las competencias y áreas blandas necesarias que requiere la vacante o unidad de trabajo. Las empresas deben realizar y diseñar perfiles y descripciones de puestos antes de realizar un proceso de integración de talento humano.

Referencias

- Álvarez, M. (2008). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama.
- Brewer, D. (2020). *La movilidad interna ante las altas tasas de rotación laboral*. Expansión. Recuperado de <https://expansion.mx/opinion/2020/11/19/la-movilidad-interna-ante-las-altas-tasas-de-rotacion-laboral>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano – El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Díaz, M., Palma, E., Varón, O., Gutiérrez, D. Rodríguez, W. Guzmán, R., Caycedo M., Herrán, A. & Sabogal, R. (2019) Conocimientos Contables Básicos para comerciantes al por menor del municipio de Icononzo – Tolima. Edición 1. Espinal Tolima. Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional-ITFIP. Recuperado de <https://itfip.edu.co/investigacionfeac/wp-content/uploads/2021/02/LIBRO-ICONONZO.pdf>
- Díaz, M., Guzmán Y., Palma, E., Barragán, A., Puentes, Y., y Varón, O. (2020). Crecimiento Económico de los Negocios de Salpicón en el Corregimiento de Chicoral a partir del Microcrédito como mecanismo de financiación. En Palma, E., Díaz, M., Guzmán, R. y Varón, O. (2020). (Eds). *Estudios Científicos Con Enfoque Organizacional, Económico Y Educativo*. Edición 1. Editorial Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional ITFIP. P. 85-117. Recuperado de: <https://n9.cl/x9m7x>
- Hernández-Sampieri y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- INEGI (2021). *Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (nueva edición) (ENOE^N) cifras oportunas de diciembre de 2020* [PDF]. Comunicado de prensa núm. 20/21. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/iooe/iooe2021_01.pdf

- INEGI (2021). *Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (nueva edición) (ENOE^N) cifras durante el primer trimestre de 2021* [PDF]. Comunicado de prensa núm. 280/21. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/enoe_ie/enoe_ie202105.pdf
- Minitab 19 Statistical Software (19.1) [Software]. (2019). Recuperado de <https://www.minitab.com/es-mx/>
- Münch, L. (2005). *Administración de capital humano – La gestión del activo más valioso de la organización*. Trillas.
- Naumov, S. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. Patria.
- STATS (2.0.0.2) [Software]. (2019). Recuperado de <https://www.decisionanalyst.com/download/#desktop>
- Thompson, A., Strickland III, A., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. & Gamble, J. (2018). *Administración estratégica - teoría y casos*. McGraw Hill.
- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación – Sueldos, salarios y prestaciones*. Pearson educación.
- Weihrich, H., Cannice, M. y Koontz, H (2017). *Administración - Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw Hill.
- Werther, W., Davis, K. y Guzmán, P. (2019). *Administración del capital humano*. McGraw Hill.