



**LA INFLUENCIA DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL
PARA LA EFECTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA KENWORTH DE LA
MONTAÑA**

SEDE BARRANQUILLA (Colombia)

CINDY VANESSA CASTAÑO SALDARRIAGA

LAURA MILENA MAHECHA MOLINA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLIN

2015



CINDY VANESSA CASTAÑO SALDARRIAGA

LAURA MILENA MAHECHA MOLINA

**Trabajo de grado para optar al título de
PROFESIONAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Directora

Mg. Ana Celina Terán Rosero

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLIN

2015

DECLARACION DE ORIGINALIDAD

Julio del 2015

**CINDY VANESSA CASTAÑO SALDARRIAGA Y LAURA MILENA MAHECHA
MOLINA.**

“Declaramos que este trabajo de grado no ha sido presentado para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad” Art 82 Régimen Discente de Formación Avanzada.

Firmas

CALIFICACIÓN

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias que a pesar de las dificultades presentadas durante nuestro último ciclo de formación profesional del pregrado, siempre estuvieron a nuestro lado apoyándonos para cumplir con éxito este proceso.

A nuestra asesora Ana Celina Terán por su ayuda, disposición y paciencia durante todo el desarrollo de este trabajo. Igualmente, a cada uno de los profesores que de una u otra forma hicieron posible la realización de este trabajo.

Por último, queremos agradecer infinitamente al señor Carlos Martínez, Gerente de la empresa Kenworth de la Montaña sede Barranquilla, por abrirnos las puertas de la organización para cualquier duda o requerimiento con respecto al trabajo de investigación.

LAS AUTORAS

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. ASPECTOS FORMALES	10
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:	10
2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION:	13
2.4 JUSTIFICACIÓN	13
2.5 OBJETIVOS	14
2.5.1 OBJETIVO GENERAL	14
2.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. MARCO DE REFERENCIA	15
3.1 GESTION HUMANA.....	15
3.1.1. CONCEPTOS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA	16
3.1.1.1. Planificación de personal	17
3.1.1.2. Diagnóstico de cargos.....	17
3.1.1.3 Diseño de cargos.....	18
3.1.1.4.Reclutamiento	20
3.1.1.4.1Reclutamiento interno	21
3.1.1.4.2.Reclutamiento externo.....	23
3.1.1.5.Selección	25
3.1.1.5.1 Objetivos de la selección de personal.....	29
3.1.1.5.2 Pasos para analizar riesgos en el proceso de selección	30
3.1.1.5.3 Formato de entrevista para la selección de personal.....	32
3.1.1.6 Admisión	33
3.1.1.7 Inducción.....	34
3.1.1.8 Capacitación de personal.....	35
3.1.1.9 Evaluación de desempeño	36
3.1.1.10 Compensación	37
3.1.1.11 Bienestar laboral	37
3.1.1.12 Desvinculación laboral.	38
3.2 EFECTIVIDAD	39
4. DISEÑO METODOLÓGICO	44
4.1 Tipo de Estudio	46
4.2 Método de investigación.....	46

4.3 Alcance de la Investigación	46
4.4 Tipo de investigación	47
4.5 Fuentes y Técnicas del manejo de la información	47
4.6 Operacionalización del instrumento: Entrevista	48
5. MARCO CONTEXTUAL	50
5.1 Filosofía de la empresa.....	50
5.2 Misión.....	50
5.3 Visión	51
5.4 Valores corporativos	51
5.5 Política de calidad	52
5.6 Objetivos estratégicos	52
5.7 Proceso de selección, admisión e incorporación de personal.....	53
6. Revisión del proceso de admisión en la empresa referenciada	58
6.1 Entrevista semi estructurada a la Jefe de Gestión Humana de la empresa KENWORTH DE LA MONTAÑA S.A.S – Área Norte.....	58
6.2 Entrevista Semi estructurada dirigida a empleado de la empresa.....	61
6.3 Segunda Entrevista a empleado	63
6.4 Tercera entrevista a empleado.....	65
7.1 Sobre la investigación	68
7.2 Con relación al caso según empresa referenciada:.....	69
7.3 Con relación a objetivos propuestos:.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS.....	78
Anexo 1. CARTA PERMISO	79
Anexo 2. Entrevista dirigida a jefe de gestión humana área norte.....	81
Anexo 3. Entrevista dirigida a empleado de la empresa	84
Anexo 4. Herramientas 6 sigma para el mejoramiento de los procesos	86
Anexo 5. Registros Fotográficos tomadas durante entrevistas en la sede Barranquilla. Jefe de Gestión Humana, y estudiantes del Programa Negocios Internacionales UPB. Medellín.	88
Anexo 6.Registro Fotográfico con empleadas de la Empresa.....	89
Anexo 7. Unidades Operativas de La Empresa.....	90
Anexo 8. Documento de solicitud de personal	91
Anexo 9. Documento de verificación de referencias de la empresa.....	92
Anexo 10. Formato de entrevista para la selección de personal.....	94
Anexo 11. Formato de entrevista de pre-selección de la empresa	100
Anexo 12. Evaluación por competencias	101
Anexo 13 Formato ingreso a la empresa.....	102

Anexo 14. Formato de inventario de oficina	103
Anexo 15. Documento de actualización de datos	104
Anexo 16. Evaluación periodo de prueba.....	105
Anexo 17. Evaluación de desempeño.	107
Anexo 18. Instructivo para la evaluación de desempeño.....	110
Anexo 19. Entrenamiento de cargo.	111
Anexo 20. Proceso de incorporación de personal.	112

1. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se aborda la importancia que tiene el proceso de “admisión de personal “en la gestión humana y cómo influye en la efectividad laboral en la empresa Kenworth de la Montaña ubicada en la sede de Barranquilla, Colombia; tomando como referencia diferentes conceptos de autores.

Esta investigación se llevó a cabo, en primera instancia referenciando el concepto de gestión humana, posteriormente los diferentes procesos que integran el sistema de gestión humana, para desarrollar en forma específica la admisión de cargos como uno de los procesos más relevantes relacionados con el reclutamiento o convocatoria y la selección de personal.

Para conocer más el citado proceso respecto a la utilización de políticas y procedimientos de la incorporación de personal y la selección o elección del perfil más adecuado de acuerdo a la descripción y diseño de cargos, se realizaron entrevistas semi estructuradas, debido al carácter conversacional con los participantes-empleados de la empresa y se utilizaron cuestionarios con preguntas abiertas organizadas que fueron flexibles al transcurrir la entrevista, con el objetivo final de recopilar la información necesaria en la que participaron el gerente del personal y algunos empleados de la empresa, luego de encontrar elementos importantes a juicio de las investigadoras, que permitieron conocer el proceso de admisión, logrando un reconocimiento práctico asociado a la efectividad laboral, concepto que hace referencia a la capacidad o habilidad que tiene cada persona para desempeñarse en un cargo específico.

2. ASPECTOS FORMALES

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

El acelerado ritmo al que crecen las empresas en los últimos tiempos generó la necesidad de contratar capital humano que aporte su conocimiento para el mejoramiento de tareas específicas de cada cargo.

No cabe duda que tanto las pyme y las grandes compañías en Colombia, que ya están posicionadas en el mercado nacional y/o internacional buscan reducir costos y acelerar los procesos de admisión a la hora de contratar personal, muchas veces sin pensar en las consecuencias que puede traer consigo un deficiente proceso de reclutamiento y de selección.

Los problemas de admisión de personal es una de las constantes preocupaciones en la gestión de las empresas, habida cuenta de la dificultad que existe en formalizar relaciones en las cuales el hombre aparece de manera fundamental. Es por esto, que “uno de los objetivos de la gestión del talento humano es reconocer que las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en ese enfoque” (Chiavenato, 2012).

Al buscar un candidato para un cargo, se debe definir con claridad qué se está buscando en términos de habilidades, formación, conocimientos y experiencia, de aquí la necesidad de asegurar que el personal sea lo suficientemente adecuado para el cargo requerido, el término adecuado hace referencia a la

persona idónea que apunta a realizar las funciones requeridas, con sus conocimientos y sus habilidades. A partir de ello es necesario tener claridad sobre como: ¿Cuáles son las necesidades de la empresa a la hora de realizar un proceso de admisión? ¿Qué competencias deberá cumplir el candidato y que experiencia laboral deberá acreditar y que grado de formación deberá tener? Son algunas de las preguntas que se deberían formular las empresas a la hora de iniciar el proceso de admisión de personal.

Por tanto, se ve la necesidad de realizar una investigación que proporcione diferentes medios que permitan conocer un proceso de admisión de personal para que sea efectivo en la empresa.

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática surge a partir de la gran cantidad de decisiones de contratación que se hacen en medio de la desesperación en una organización. Un empleado renuncia y se necesita a alguien que lo reemplace inmediatamente, ya que las empresas no pueden darse el lujo de perder tiempo, porque éste tiempo es dinero, por lo cual deciden contratar de manera rápida al primero que les parezca. Debido a ello, las organizaciones se enfrentan a situaciones complejas al no tener unos lineamientos claros para lograr una acertada planeación de los recursos humanos.

Por tal motivo, una organización debe contar con los individuos idóneos en puestos, lugares y momentos específicos con el fin último de cumplir los objetivos estipulados por la empresa de tipo organizacional, como por ejemplo un crecimiento sostenido, consolidación del patrimonio entre otros (Vecino, 2012) . La obtención de estas personas comprende la planeación, el reclutamiento y la selección de recursos humanos.

Según Wayne (1997) la planeación de recursos humanos es el proceso por el cual se analiza cual debe ser la cantidad necesaria de empleados con ciertas habilidades necesarias para que estén disponibles cuando se necesite, lo cual implica que antes de cualquier decisión se debe identificar los puntos críticos de las necesidades de personal en la empresa, en este sentido, para lograr una mejor posición en el mercado y asegurar los mejores perfiles en los respectivos cargos, se debe tener claridad de la filosofía de la empresa, esto es reconocer la misión, visión, los valores corporativos y sobre todo los objetivos estratégicos, para tener un personal comprometido, con la formación, la experiencia y la actitud requeridos.

Posteriormente, de cara a una acertada planificación, en el cual el análisis y la descripción del cargo ocupa una de las tareas fundamentales para especificar el perfil, el contenido del cargo, las funciones, responsabilidades, la coordinación, la subordinación, las condiciones de trabajo y sobre todo la cualificación personal para lograr una efectividad relacionada con los conocimientos, la experiencia y la actitud; y seguir con el proceso de admisión de cargos, logrando una acertada convocatoria y un subproceso de selección con el fin de adecuar a la persona al cargo, consecuentemente, con base en las metas corporativas.

De hecho, para realizar la admisión, se parte de análisis y la descripción específica del cargo requerido para el aseguramiento de personal que ingrese al cargo, ajustado al perfil esperado y tal como afirma Dessler (1991) “para un proceso de admisión mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado”.

2.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION:

¿Cuál es la influencia del proceso de admisión de personal, para la efectividad laboral en la empresa Kenworth de la Montaña, sede Barranquilla?

2.4 JUSTIFICACIÓN

El campo de la administración de recursos humanos ha ido cambiando drásticamente al pasar de los años, incrementando el grado de importancia ya que involucra el factor humano no sólo como el operador del proceso sino como parte activa del desarrollo de los mismos. Anteriormente, la compañía que tenía acceso a la tecnología más reciente, tenía la ventaja competitiva. Hoy, en el siglo XXI, las organizaciones que ofrecen productos de mejor y mayor calidad son las que tienen un paso más delante de la competencia; pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es la calidad de la gente que está en la organización, la calidad del personal. Según Porter (2007) “La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”, perdurando así una diferenciación frente a las otras competencias que no cuentan con calidad de personal.

Por esto, el área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de vital importancia, ya que se constituye en un apoyo gerencial para el manejo de las relaciones laborales, la promoción de un buen clima laboral y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Su aporte permite a las organizaciones garantizar la vinculación de personal idóneo y capaz de aportar a la realización de la estrategia definida por la empresa, desarrollar las competencias que aumenten la productividad a través de programas de formación y entrenamiento del personal, enfocados en diferentes

áreas funcionales a partir de prácticas y políticas, que constituyen la fuente fundamental para el logro de los objetivos organizacionales tales como :obtención de mayores beneficios sociales, el desarrollo de la organización, satisfacción de intereses y aspiraciones de las personas que la integran (Vecino,2012) .

Por tal motivo es necesario tener en cuenta que en una empresa donde no se hayan implementado los procesos que comprenden el sistema de Gestión Humana, se toman decisiones administrativas con las cuales se pueda tener un alcance inicial, asignando tareas mediante un debido tiempo de adecuación, generando resultados para posteriormente evaluar y verificar la contribución que le brinda esta nueva área a la organización, lo cual genera talvez más diligencia con resultados inciertos.

Inicialmente, cabe la posibilidad de que no todos los procesos y aspectos que comprenden el área de Gestión Humana se lleven a cabo en las organizaciones, pero con el pasar del tiempo se puede lograr metas en la medida que se conforme un grupo que represente un apoyo y pueda liderar todos los procesos resultantes de la incorporación y planeación de actividades; luego, teniendo como base principal el proceso de admisión, permitirá la búsqueda del personal idóneo que contribuya al desarrollo y la productividad de la empresa.

2.5 OBJETIVOS

2.5.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia del proceso de admisión de personal para la efectividad laboral en la empresa Kenworth de la montaña – sede Barranquilla.

2.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Referir los procesos del sistema de gestión humana, relacionados con la planificación de personal; análisis, descripción y diseño del cargo, inducción y capacitación, control, evaluación de desempeño, compensación y desvinculación de personal.
- Identificar y presentar el proceso de admisión de personal.
- Detallar la efectividad laboral relacionada con el proceso de admisión.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 GESTION HUMANA

Actualmente, el talento humano y su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece, son elementos de indudable relevancia (Medina, 2008), tomando en cuenta a la gestión humana como “la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear un ambiente organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa” (García, Sánchez y Zapata, 2008). Lleva a cabo su objetivo a través de la evaluación de las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la empresa siendo eficaces y logrando así la confianza de los empleados a todos los niveles de la organización. (Maristany y Jaime, 2008)

Esta gestión, tiene un gran impacto en las empresas y en los empleados pues ésta es determinante en la competitividad organizacional, coordinando a las personas de forma que alcancen las metas establecidas y la alineación a la estrategia que

genera del negocio, eliminando las teorías ortodoxas (barreras jerárquicas) y haciendo más participe a todos los miembros de la organización. (Chiavenato, 2007).

En este orden de ideas, comprendiendo el concepto de la gestión humana y el desarrollo que ha tenido en las últimas décadas es necesario precisar la importancia de la aplicación de los procesos, para atraer, desarrollar y retener el talento de las personas en pro de los objetivos de la organización.

Particularmente, se hace énfasis en el término atraer personas con el perfil idóneo y comprometido, además de la experiencia y la motivación necesaria para efectuar las funciones requeridas por la empresa, creando un ambiente propicio para que las personas desarrollen las capacidades y alcancen las metas individuales.

3.1.1. CONCEPTOS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

A partir de la planeación de gestión humana se define como “el proceso que consiste en revisar sistemáticamente, las necesidades de recursos humanos para garantizar que el numero requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite”. (Wayne, 2005, p.99)

Y dado que según Chiavenato (2009) la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predominan las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la estructura organizacional adoptada, los procesos internos, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la cultura de cada organización, la tecnología y otra infinidad de variables importantes.

Se deben tener presente que los objetivos de la gestión humana deben contribuir a la efectividad organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Estos son los objetivos expuestos por Velásquez L, Cano C y Bustamante V (2005).

En términos generales, los procesos del sistema de Gestión Humana comprenden la planificación de personal para el diagnóstico de cargos, la descripción y el diseño de cargos, la admisión, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, compensación, bienestar laboral y finalmente desvinculación laboral; los cuales serán definidos a continuación.

3.1.1.1 Planificación de personal

“Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera. Su propósito es utilizar los recursos humanos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización”(Bohlander, 2001).

3.1.1.2 Diagnóstico – Descripción de cargos

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). (Salinas, 2001)

La descripción de cargos es una fuente que permite obtener información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para procesos como la selección, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

3.1.1.3 Diseño de cargos

Se define como el proceso de determinación, que se hace a partir de la observación y el estudio, de los diferentes elementos que componen un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, relaciones, requisitos físicos y personológicos que se exigen, los riesgos que se comportan y las condiciones ambientales en las que se desarrolla el puesto. (Maday, 2005).

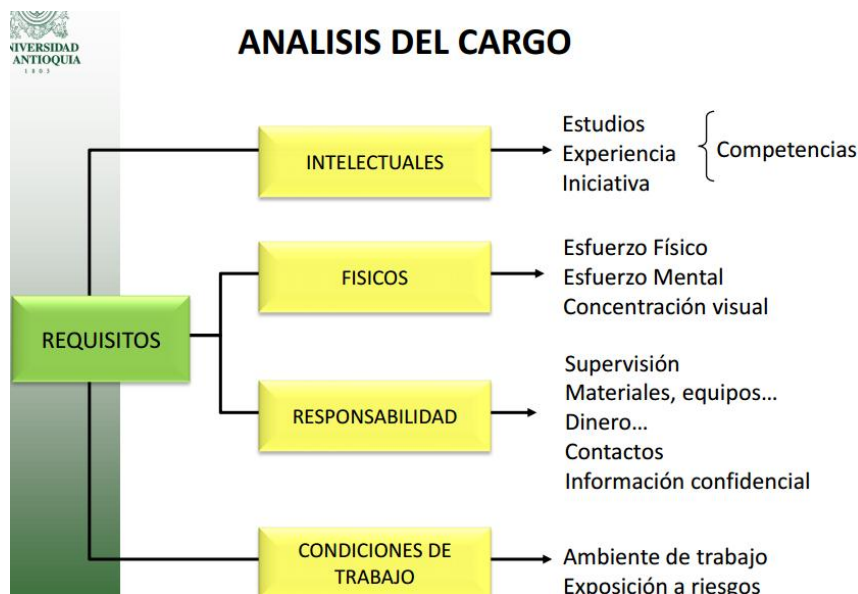
Es aquí donde se busca satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante (Chiavenato, 2002).

Actualmente, este concepto está siendo afectado por el proceso de globalización que se ha estado viviendo en los últimos tiempos, además de las exigencias que trae consigo el mundo moderno. Lo que quiere decir que, no son estables y mucho menos definitivos; todo lo contrario, están en constante cambio para poder adaptarse a las permanentes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

Considerando que cada puesto de trabajo necesita de ciertas cualidades, tales como conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una

planeación efectiva por parte de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos.

Es por esto, que posterior a un previo estudio se establecen una serie de requisitos mínimos para que el análisis de diseño de cargos arroje resultados positivos al ser incorporados a la empresa; tal como lo que se muestran en el siguiente cuadro.



Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. (2012)

Según Fernández, (2004): “Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización”.

Según Raventos, (2004): “El mejor diagnóstico es aquel que responda al diseño óptimo de cada plaza ocupacional, analizada individualmente, y que permita al conjunto de la organización alcanzar la armonía y el máximo rendimiento”.

Es esencial aclarar que un diseño del cargo de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos (Malik, 2000).

Tal como lo mencionó Fuertes y Pereda citado por García (2001): “Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo”.

3.1.1.4 Reclutamiento

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo” (Chiavenato, 2009, pp. 95). Es un proceso que requiere comunicación y divulgación de las oportunidades.

En el momento en el que una organización se dispone a buscar las vacantes requeridas en el mercado, se debe tomar en cuenta que este reclutamiento puede ser de manera interna, externa o una combinación de ambos, dependiendo de la manera como se busque atraer al personal idóneo que cuente con las características específicas que requiera la organización para ocupar el puesto en la empresa. A través de diferentes canales de información la empresa ofrece al mercado nuevas oportunidades a personas interesadas en ser parte de la organización.

3.1.1.4.1 Reclutamiento Interno

Según Chiavenato (2012), el reclutamiento interno se da cuando al presentarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal).

El reclutamiento interno se basa en datos e información tales como:

- Resultados obtenidos de la evaluación previa elaborada al candidato.
- Análisis del cargo actual y del cargo futuro con las respectivas descripciones del cargo.
- La planificación de carrera y/o análisis de los movimientos que realiza el personal para definir cuál es la mejor trayectoria para ocupar el cargo.
- Condiciones de la promoción, si hay ascensos del candidato.

En el siguiente cuadro, se muestran algunas ventajas y desventajas del subproceso de reclutamiento interno.

Cuadro 2: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Más barato para la organización pues se reduce el número de actividades a realizar. • Más eficiente. • Validez y mayor seguridad pues	• Riesgo de empleados frustrados pues pueden sentirse con menos condiciones aptas y menos potencial para ocupar mejores cargos. • Se puede generar conflicto de

ya se conoce al candidato. • Fuente de motivación para empleados ya que ven la posibilidad de ser ascendidos. • Desarrolla unas buenas relaciones interpersonales con sana actitud de competencia.	intereses, ya que no obtienen iguales beneficios que sus compañeros de trabajo. • No se puede hacer con toda la organización. • Se cae en el riesgo de perder creatividad e innovación, pues se sigue con la misma línea de empleados.
--	--

Fuente: Adaptación de Giacomelli Treviño. (2009)

El reclutamiento interno será eficaz y efectivo cuando se realice de acuerdo a los mismos parámetros de las búsquedas externas, debido a que el proceso es más riguroso, es público y transparente. Participan personas de varias áreas, por lo que se logra una elección de personal según sus capacidades y potencial evitando los motivos personales. Así mismo, evita que no haya un hallazgo del personal requerido dado que cabe la posibilidad de que en el mercado externo no se encuentren los perfiles que se necesitan para la organización.

Este tipo de reclutamiento no es recomendado cuando no hay un marco estructural adecuado para garantizar que la persona que vaya a ocupar el cargo requerido sea el mejor candidato a laborar, por lo que es importante llevar un recuento del desempeño y el perfil de los empleados para saber cómo ha sido su proceso en la organización y si tiene el potencial necesario para ascender de cargo.

Es importante que el reclutamiento interno, se realice no sólo por cuestión de costos para evitar pagar el valor de un candidato más capacitado que se

encuentre en el mercado laboral externo pues esto podría traerle malas consecuencias a la organización puesto que perderían la oportunidad de tener nuevo personal con nuevas ideas, experiencias, pensamientos y conocimientos por lo que se pierde innovación.

3.1.1.4.2 Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo se realiza cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas foráneas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento, tal como se afirma en (Ho-Tech, 2009):

- Bases de datos: Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos, los cuales puede ser registrados en la base de datos de elegibles.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Noticias
- Contactos y conferencias universitarias
- Los contactos con otras empresas
- Viajes de reclutamiento
- Agencias de contratación
- Internet

Por otra parte, se presentan aspectos relacionados con el tipo de reclutamiento externo:

Cuadro 3. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Permite contratar a gente nueva	• Se necesita más tiempo que el

• Permite a la organización actualizar las prácticas actuales • Renueva el talento humano de la organización con iguales o mejores aptitudes y capacidades. • Se aprovecha de otras inversiones que se hacen en otras organizaciones en cuanto a la formación, preparación y desarrollo de personal. • Se refleja transferencia de conocimientos que podría traer ventajas con respecto a otras compañías.	reclutamiento interno debido a que las actividades que se utilizan son más complejas. • Es más costoso, requiere de más inversión. • Es menos seguro pues los candidatos no son previamente conocidos por la empresa. • Afecta a la política de retribuciones organizacionales, es decir, a la base de salarios que se tiene, pues al entrar gente nueva a la organización con mejores capacidades se tendría que aumentar la base salarial. • Algunos empleados pueden ver esto como una práctica desleal, pues no los toman en cuenta como primera opción.
---	--

Fuente: Adaptación de Giacomelli Treviño. (2009)

Para realizar el reclutamiento es necesario tener en cuenta que se requiera para cubrir la vacante actual y si es un cargo operacional, técnico o ejecutivo teniendo en cuenta dos estrategias de atracción: imaginar los objetivos específicos de la organización con respecto a esa vacante y saber la manera como se va a pre-seleccionar y seleccionar ese personal reclutado para obtener mejores beneficios a la hora de su elección.

Según Treviño (2009) el reclutamiento es el punto inicial y clave para el buen funcionamiento de cualquier actividad de la empresa y para realizar un buen reclutamiento se deben llevar a cabo tres fases:

1. ¿Qué necesita la organización?
2. ¿Qué puede ofrecer el mercado de gestión humana?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

3.1.1.5 Selección

Como segundo subproceso de Admisión se presenta la selección que se define como el proceso de escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos más calificados para un puesto específico” (Wayne, 2005, pp. 217). La selección funciona como un filtro que permite que solo puedan ingresar las personas que presenten las características deseadas de la organización. (Chiavenato, 2009).

A menudo se utilizan las pruebas de selección para ayudar en la evaluación de las aptitudes del solicitante y su potencial de éxito. Las pruebas de selección diseñadas correctamente están estandarizadas, son objetivas, se basan en normas sólidas, son confiables y por su puesto válidas”(Wayne, 2005, pp. 217). Por lo tanto, es un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano, que puede variar su extensión

(mayor número de pruebas o entrevistas). Todo esto con el fin de encontrar el personal idóneo para la organización en búsqueda de la calidad humana en el trabajo.

Según la Universidad Nacional de Colombia (2015), con el fin de realizar un apropiado proceso de selección, se deben tener en cuenta las siguientes fases:

- a. **Análisis de necesidades:** Cuando la empresa requiere iniciar un proceso de selección para ocupar una vacante, se debe tener en cuenta la razón principal y las características que debe poseer el aspirante.
- b. **Cuestionario de solicitud:** El aspirante demuestra su interés de participar en el proceso de selección, proporcionando la información necesaria con la cual se pueda llevar a cabo una entrevista inicial.
- c. **Entrevista inicial:** Evalúa la compatibilidad del aspirante con el cargo requerido, con el fin de obtener el empleo. Algunos de los aspectos a tener en cuenta son, estar en un ambiente tranquilo, dedicarle atención al aspirante, observar el comportamiento entre otros que arrojen resultados que permitan tomar una buena decisión.

Se debe tener en cuenta que existen diferentes tipos de entrevistas, entre las que se encuentran:

- **Estructurada:** el entrevistador realiza una serie de preguntas predeterminadas e invariables para preguntarle a la persona entrevistada. Generalmente, estas son hechas teniendo como base la hoja de vida y se realiza para cualquier tipo de cargo.
- **No estructurada:** no se preparan las preguntas que se harán en el

momento de la entrevista. Estas se realizarán de acuerdo a los movimientos de la conversación entre el entrevistador y el entrevistado. Ausencia de estandarización formal.

- **Semi estructurada:** es la combinación de la forma estructurada y no estructurada que se realiza para cualquier tipo de cargo.
- **Entrevista tensa:** en este tipo de entrevista se realizan preguntas difíciles y tensas para saber el control y la reacción que tome la persona. Generalmente es utilizada para puestos en los cuales se trabaja bajo presión, por ejemplo, los cargos de vendedores, ya que es necesario saber el carácter que tienen para desempeñar bien su trabajo.
- **Entrevista por competencias:** para hacer este tipo de entrevista, las organizaciones se basan en la teoría de que cada individuo es único e irrepetible siendo una de las mejores técnicas para encontrar la persona idónea y talentosa que buscan para ocupar cualquier cargo en la empresa, ya que no solo se conforman con disponer de personal que tenga conocimientos en el área y gran inteligencia para desempeñar su cargo sino que además las empresas quieren que sean multifuncionales y tengan suficiente potencial para enfrentar las situaciones que puedan presentarse y sean decisivas para el futuro de la organización.

Durante este tipo de entrevista por competencias, entendiendo el término competencia según lo encontrado en portal entrevistasdetrabajo.com se define como “una característica individual en la que se originan las actitudes, aptitudes y habilidades que guían la conducta de un ser humano en una situación dada, en este caso, dentro del ámbito laboral” el entrevistador se centra en primera instancia en la obtención de ejemplos

conductuales del entrevistado ya que surge la necesidad de detectar otras capacidades en las personas candidatas. Por lo tanto se realizan preguntas sobre su vida personal, profesional y académica, las cuales serán analizadas y servirán como elementos de predicción sobre los comportamientos posibles del entrevistado en el futuro, que se espera sea positivo, superior y sostenido en el tiempo.

En la figura siguiente se puede observar la diferencia entre una entrevista de selección habitual y una entrevista de selección por competencias:

Cuadro 4. La entrevista de selección tradicional versus la entrevista de selección por competencias

DIFERENCIAS ENTRE LA ENTREVISTA TRADICIONAL Y LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	
ENTREVISTA TRADICIONAL	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
• Parte de la descripción del puesto (objetivo, actividades y funciones). • Se analiza la trayectoria profesional y académica de la persona. • Evalúa fundamentalmente sus conocimientos y habilidades.	• Parte de los comportamientos que requiere un puesto para realizar un trabajo con un alto desempeño. • Se analizan situaciones que haya vivido el candidato en el pasado, que a través de los comportamientos adoptados muestren el dominio de una competencia. • Evalúa fundamentalmente habilidades, actitudes y ciertos valores del individuo.

Fuente: Alles, M. Selección por competencias, (2006)

- d. Pruebas:** Las pruebas son herramientas muy sencillas que se encargan de evaluar, de una manera muy general, las competencias que tienen los candidatos a los puestos vacantes. Depende del trabajo y de las empresas

se realizar pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento, profesionales, dinámicas de grupo y por último el assessment center.

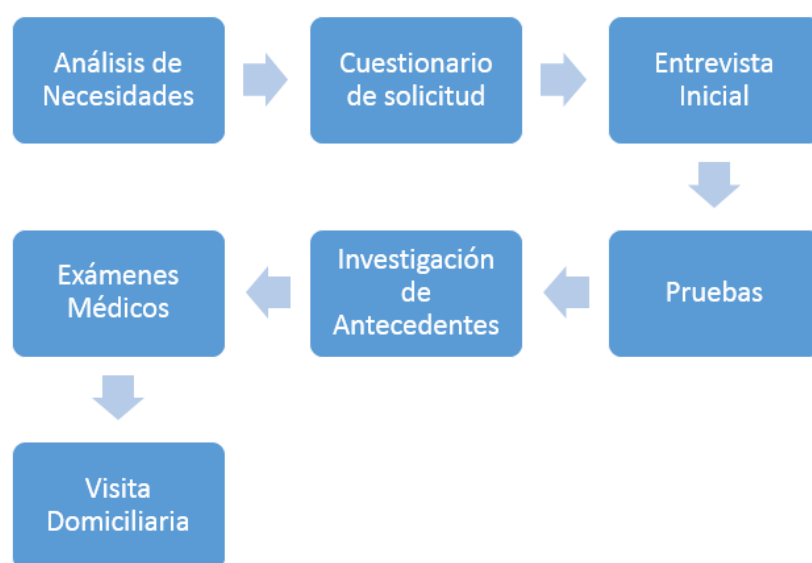
- e. Investigación de antecedentes y verificación de referencias:** En esta etapa se verifica la veracidad de la información que fue proporcionada por el aspirante. Los empleadores la usan para investigar a posibles empleados y asegurar que la información que ellos proporcionan es verídica. La verificación de sus antecedentes protege los intereses de la organización y la seguridad de otros empleados.
- f. Examen médico:** Se evalúa el estado de salud del aspirante en el cual se determina la aptitud del trabajador para desempeñar en forma eficiente las labores sin perjuicios de su salud o la de terceros comparando las demandas de su oficio a través de los exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro cuando se termina la relación laboral.
- g. Visita domiciliaria:** Se realiza con el fin de saber el ambiente social en el que se relaciona el aspirante y la situación económica en la que se encuentra. Algunas empresas no lo realizan pues no van de acuerdo a sus políticas y sienten que este tipo de actividad es muy ortodoxa y atenta contra el privacidad del solicitante.

3.1.1.5.1 Objetivos de la selección del personal

La selección del personal se encarga de encontrar trabajadores que cumplan con los requisitos y competencias requeridas en el perfil del cargo y que puedan en un corto plazo, alinearse a los objetivos estratégicos de la empresa, por medio de la integración de los diferentes recursos (tecnológicos, económicos, logísticos y estructurales) que la empresa coloca a su disposición y los que la persona brinda

a la misma: conocimientos, creatividad, esfuerzo, experiencia, valores y demás aspectos que lo definen como persona y profesional.

Cuadro 5. Proceso de selección de personal



Fuente: Creación propia con adaptación de fuente de la Universidad Nacional de Colombia (2015).

3.1.1.5.2 Pasos para analizar riesgos en el proceso de selección

Según el portal Gestionhumana.com se presenta algunos de los riesgos del proceso de selección que pueden impactar a una empresa, existen varios riesgos, como:

- Vincular personas sin idoneidad para el cargo, lo cual puede impactar la operación.
- Vincular personas con antecedentes o que hayan tenido deficiencias en su desempeño en empleos anteriores.
- Vincular personas psicológicamente inestables.
- No contar con esquemas de seguridad apropiados para la custodia de la información de los aspirantes.
- No contar con las autorizaciones correspondientes para validar la información, conlleva a problemas legales.

De igual manera, para identificar el estado en el que se encuentra la organización en materia de riesgos en procesos de selección, es necesario realizar un análisis de riesgos al proceso de selección para detectar las brechas existentes, de manera que se establezcan planes de acción y controles que permitan fortalecer la organización para evitar inconvenientes como reproceso en la selección, demoras en el momento de cubrir la vacante, fraude interno, fuga de información y afectación del clima organizacional, entre otros.

Según el plan de prevención de riesgos laborales de la Prevención en la Acción e Intervención Social, se debe llevar acabo un reporte de control de riesgos que incluye un análisis de los procedimientos llevados a cabo en todo el proceso de selección y adicionalmente recolectar la información necesaria con los funcionarios que intervienen en el proceso para generar un informe que detalla los riesgos que se presentan en el desarrollo de las labores, verificando previamente si existe un control que permita minimizar estos riesgos. Al identificarlos, se realiza una clasificación para determinar el impacto que pueden tener para la

organización, de manera que se pueda identificar cuáles son los de mayor prioridad y generar los planes de acción que permitan controlar y reducir los riesgos evidenciados.

3.1.1.5.3 La selección como proceso de decisión

En el momento en el que ya se ha comparado las exigencias requeridas por la empresa con respecto a las características de los aspirantes, y estos cumplan con los lineamientos, se tomará la decisión de transferir a los aspirantes a un nuevo filtro más selectivo para tener más posibilidades de adquirir la vacante. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff.

Según Chiavenato (2005). Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- 1. Modelo de colocación:** cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.
- 2. Modelo de selección:** Cuando son varios los aspirantes a una vacante, se deben comparar los perfiles de los que más se ajusten a las necesidades del cargo, con el fin último de elegir la persona idónea que pueda cumplir con los objetivos organizacionales.
- 3. Modelo de clasificación:** En éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada aspirante se

comparan con los requerimientos que la organización y que el cargo exigen. Es aquí en donde el aspirante puede ser rechazado o aceptado para dicho cargo. Si es rechazado, tendrá la oportunidad de hacer parte de otros procesos de selección para nuevas vacantes, de ahí la denominación de clasificación.

3.1.1.6 Admisión

Según Chiavenato (2002), la admisión de personas o también llamada contratación, constituye la ruta de acceso y representa la puerta de entrada a los candidatos capaces de adoptar las características exigidas por la organización. Es el proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa, el cual varía independientemente de la organización. También hace énfasis en la efectividad, ya que busca mediante el proceso de incorporación, la adquisición de nuevas habilidades y capacidades que permitan a la organización realizar la misión para alcanzar el o los objetivos globales, en un mundo de transformaciones.

Según el diccionario de la lengua española (2014) el término contratación hace referencia a la realización de un contrato a una persona en el que se pacta un trabajo a cambio de una retribución monetaria u otra y según el Código Sustantivo de trabajo Colombiano (Art. 23 C.S.T) para que haya contrato de trabajo se requiere que concurran estos tres elementos esenciales:

- a)** La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- b)** La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de

duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos *(mínimos)* del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país,

c) Un Salario como retribución del servicio.

Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen, en especial bajo la figura de Contrato de servicios, que es la figura más utilizada para esconder una relación laboral.

3.1.1.7 Inducción

El valor de la inducción en una empresa es tan vital, que se vuelve un condicionante para el buen desempeño del trabajador durante su primer acercamiento en la compañía.

Una de las claves del éxito para que los trabajadores en misión sean efectivos en el momento de prestar su servicio en las compañías es que reciban un adecuado proceso de inducción, pues en este el colaborador no solo se apropia de la identidad y cultura de la organización, sino que se le ayuda a entender de qué forma realizar los procesos correspondientes a su rol y cargo.

En este proceso toman parte, tanto el área de Gestión Humana de la empresa como la del departamento que acogerá al colaborador. De esta manera, las unidades dan la ambientación necesaria para el cargo y deciden de qué forma realizar un seguimiento concienzudo al progreso del colaborador.

Una inducción exitosa debe cumplir cuatro principales objetivos: lograr que se sienta bienvenido, hacer que entienda a la organización, especificarle claramente lo que se espera de él en términos de trabajo y comportamiento y finalmente suponer que comenzará a socializar en las formas tradicionales de la compañía respecto de actuar y hacer. Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quién, a quien recurrir para solucionar problemas, entre otros (Santiz, 2013).

3.1.1.8 Capacitación de personal

Según Dessler (2011) este concepto se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos o ya presentes las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores. Anteriormente la capacitación suponía la enseñanza de competencias técnicas, hoy en día también significa la enseñanza para superar las deficiencias en educación, ya que en la actualidad el personal también requiere habilidades en cuanto al trabajo en equipo, toma de decisiones y comunicación.

Según la NC 3000, (2007) la capacitación es el conjunto de acciones de preparación, que se hacen de manera continua y planificadas, que generalmente son desarrolladas por las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

“Como se puede observar, este es uno de los procesos más complejos en todo el periodo de acoplamiento del empleado, pues de ahí depende la efectividad en el desempeño que posteriormente alcanzará y la cantidad de “errores” que pueda

llegar a cometer”(Colsubsidio, 2015).

Es esencial que el trabajador conozca y esté familiarizado con todas las herramientas que serán de gran utilidad para el desarrollo de sus labores, mucho antes de asumir sus responsabilidades, allí es donde el papel del jefe directo o del supervisor debe ser constante, para aclarar las diferentes inquietudes que surjan y para brindar la capacitación que se requiera durante todo el proceso, lo que garantizará el éxito en el trabajador.

Existen organizaciones hoy en día que invierten recursos en esta etapa de capacitación y entrenamiento para asumir el cargo, llegando al punto de no permitir que el trabajador realice diferentes actividades hasta que haya adquirido el conocimiento necesario que le permita cumplir a cabalidad las tareas asignadas. Esto es importante, debido a que al momento de cubrir una vacante es importante que el nuevo empleado conozca a cabalidad el funcionamiento de la empresa donde va a comenzar a laborar.

Sin importar el tiempo o la forma como se haga la capacitación al cargo, lo importante es asegurarse de que la persona asimile y entienda todas las instrucciones que se le están dando y, sobre todo, se compruebe su buen desempeño.

3.1.1.9 Evaluación de desempeño

“Es definido como el proceso por el cual se estima el rendimiento global de un empleado. Es importante aclarar que las personas que se desempeñan de manera ineficiente pueden poner en evidencia procesos erróneos de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto no ha sido considerado en todas sus facetas”(Sales, 2002).

3.1.1.10 Compensación

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados en la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los individuales que se deben alcanzar. Por esta razón los procesos de ofrecer compensaciones ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de gestión de personas en las organizaciones.

“La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Este es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización, esto con el objetivo de producir un efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados”(Chiavenato, 2009).

3.1.1.11 Bienestar Laboral

El término Bienestar Social Laboral ha sido abordado para designar “...el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades económicas, sociales y culturales del los trabajadores y empleadores, que influyen como elemento importante dentro de la organización a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social”. (VIGOYA: 2002:25)

El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas implica temas como relaciones con empleados y sindicatos, higiene, seguridad y calidad de vida, es decir, condiciones ambientales y psicológicas de trabajo que rodean a las personas en su actividad cotidiana. (Chiavenato, 2009)

Estos procesos tienen el objetivo de proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, así como garantizar relaciones amigables y de cooperación, elementos esenciales en la definición de la permanencia en la organización y más que eso en su motivación para alcanzar los objetivos organizacionales.

Amartya Sen define “la calidad de vida que puede disfrutar la gente de una sociedad es el resultado integral de la forma como ella esta organizada y donde el progreso social puede ser visto como la erradicación efectiva de las principales carencias que padecen los miembros de una sociedad” (1992:123).

Teran, A et al (2013) afirma que “el concepto de bienestar está muy relacionado con la calidad de vida laboral, Es un concepto multidimensional que se basa en la satisfacción, a través del empleo, de una amplia gama de necesidades personales, ubicándolo como la clave para la realización personal, familiar y social y como medio para preservar la economía y la salud. Ello implica la valoración objetiva y subjetiva de las siguientes dimensiones: soporte institucional para el trabajo, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal del trabajador y administración del tiempo libre” González Baltazar y otros (2007, reconociendo el carácter objetivo, subjetivo y multidimensional de este constructo proponen la siguiente definición de CVT (Calidad de Vida del Trabajo) (p. 122).

Se evidencia en conceptos, dos escenarios micro y macro, desde los cuales es visto el Ser humano y la incidencia en pro del bienestar y salud, así como la búsqueda permanente del fin organizacional, en lo que refiere a la productividad, rentabilidad y crecimiento económico.

3.1.1.12 Desvinculación Laboral

La desvinculación laboral es el proceso mediante el cual se procede a despedir o

finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización.

Según Boyoli (2011), abogado especializado en derecho laboral de la Universidad Panamericana de México, son dos las formas más recomendables de lograr un proceso de desvinculación laboral exitoso; la primera de ellas altamente recomendable es la renuncia, que ésta se formalice por escrito, que el trabajador firme un escrito y la segunda es mediante un proceso de negociación.

También se emplea actualmente, términos de tendencia referidos a la desvinculación programada. "El Outplacement o Desvinculación Programada, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible"(Rodríguez-Kábana,1987).

Según Vásquez (2004), el Outplacement en Colombia ha evolucionado en los últimos años. Las firmas especializadas en esta actividad han dejado de ser "buscadoras de puestos" y han pasado a ser entrenadoras y asesoras para conseguirlo.

3.2 EFECTIVIDAD

Según Covey (2014), la palabra efectividad se refiere al hecho de ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente. Según la ley de la efectividad, este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir. De esta forma, tanto los gerentes como

el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa.

Aunque autores como Reddin (2009) afirman que sólo hay una definición realista e inequívoca de la efectividad: la efectividad es el grado en el que un gerente logra satisfacer los requerimientos resultados de su puesto. Cuando se ve de esta manera, el concepto de efectividad se convierte en la cuestión central de la gestión. El puesto del colaborador consiste en ser efectivo; ese es su único trabajo. Una vez que tal definición se acepta y comprende, puede llevar directamente a la realización de cambios en la política del departamento de Recursos Humanos y a variaciones importantes en las prácticas de desarrollo de la empresa, así como en la filosofía subyacente a la administración por objetivos.

Ahora, al hablar del concepto que comprende la palabra laboral, según el diccionario ABC, (2015). “Se entiende por laboral a todas aquellas situaciones o elementos vinculados de una u otra forma con el trabajo, entendido este último como cualquier actividad física o intelectual que recibe algún tipo de respaldo o remuneración en el marco de una actividad o institución de índole social.”

En conjunto, estos dos conceptos de efectividad y laboral, dan como resultado que es “el grado en el que un colaborador logra los resultados requeridos de su puesto.” (Reddin, 2009).

La efectividad laboral puede ser claramente entendida cuando, quien trabaja, aprende a distinguir entre:

- ✓ Efectividad Personal: Efectividad personal se define como: “El grado en el que un colaborador logra sus propios objetivos de forma personal.” (Reddin, 1998).
- ✓ Efectividad Aparente: El grado en el que un colaborador da la apariencia de ser efectivo.” (Reddin, 1998).

Evaluar la efectividad en una organización implica un ejercicio de medición y comparación. El concepto efectividad refiere al logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa o el estándar. (Pritchard, 1990), por lo tanto, se debe evaluar el desempeño demostrado, a nivel individual o de la organización, por medio de actividades como la medición del grado de cumplimiento del empleado con respecto a sus competencias que reflejen el impacto que el proceso de admisión ha tenido en los resultados globales de la organización.

Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente que se conoce como la efectividad; este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir. De esta forma, tanto los gerentes como el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa. (Kaplan y Norton, 1992).

Generalmente se utilizan las siguientes fórmulas para medir la efectividad de la empresa, con respecto al desempeño realizado por los trabajadores, una de estas, se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro 6. Indicadores de efectividad y eficacia.

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$
				Máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21 – 40%	1			
41 – 60%	2	Eficiente = 1	3	
61 – 80%	3			
81 – 90%	4	Ineficiente < 1	1	
>91%	5			

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

Fuente: Mejía, A. (2013)

Del cuadro anterior se puede decir que:

- La eficacia es la comparación entre lo alcanzado (RA) y lo esperado (RE). Los niveles superiores de eficacia corresponden a porcentajes de ejecución muy altos, cuya calificación es más difícil de obtener. (Mejía, 2013). Normalmente, niveles superiores de cumplimiento exigen mayores esfuerzos e imponen mayores grados de dificultad.
- Según Mejía, (2013) en los indicadores de eficiencia se distinguen el cociente entre $RA / CA * TA$ Y $RE / CE * TE$, lo cual es de nuevo lo alcanzado frente a lo esperado, involucrando en este caso dos variables críticas en la obtención del resultado: costo incurrido y el tiempo empleado para la ejecución de la meta deseada. Por lo tanto, se puede decir que mientras se invierta menos tiempo y/o dinero para obtener el objetivo esperado, mejor será el desempeño y viceversa.

- Una alta eficiencia presupone que exista una alta eficacia y quien es eficiente y eficaz, en esencia decimos que es efectivo, lo cual es uno de los objetivos de toda organización.
- Según Mejía (2013) la aplicación de los índices de efectividad y eficacia, generan beneficios como establecer metas, el buen uso de los recursos, realización de planes de estímulos económicos y elevamiento de la competitividad de la empresa, ya que se desea un objetivo más alto.

Se afirma, entonces que la efectividad laboral en el proceso de admisión es indispensable porque permitirá identificar de manera más puntual, los procedimientos y técnicas que se deben emplear para asegurar que la persona seleccionada, posea determinadas competencias y posterior desarrollo de funciones, logrando hacer bien las cosas y con una acertada distribución de tiempo. Al conocer las debilidades de este proceso, se podrán realizar planes de mejoramiento que logren hacer más efectivas las tareas. Por lo tanto, si se hace un adecuado proceso de admisión, se puede asegurar un mejor desempeño laboral.

Para lograr lo anterior, Covey (2003) sugiere en su libro "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva" que se debe:

Ser proactivo: En donde se sea conscientes de las decisiones que se toman.

Empezar con el final en mente: Teniendo claridad hacia dónde se quiere llegar.

Poner primero lo primero: Organizar las prioridades.

Pensar ganar/ganar: Tratar de lograr que ambas partes salgan beneficiadas.

Antes que buscar ser comprendido, comprender: Se debe aprender a escuchar y a entender a los demás.

Sinergizar: Trabajar en equipo, implica efectividad, confianza e innovación.

Afilan la sierra: Mantener y cumplir todos los demás hábitos para poder continuar.

Finalmente se puede decir que la efectividad laboral significa que el empleado se proponga un sentido, se fije metas y se responsabilice por el logro de ellas para alcanzar los resultados deseados dentro de la organización, todo esto se logra a partir de un buen proceso de admisión de personal, en el cual tanto los nuevos empleados como la empresa conozcan bien sus fortalezas y debilidades, para que actúen con mayor seguridad y puedan contribuir con su conocimiento, habilidad y motivación a concretar las metas laborales, a través de un aprendizaje continuo.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

En el desarrollo del trabajo presente, se realizó una serie de investigaciones y recopilaciones sobre los diferentes temas de la aplicación de la gestión humana con el objetivo de ofrecer un acercamiento a los aspectos sobre los cuales

centraremos la atención de nuestro proyecto y así detectar la existencia de algunas líneas de investigación comunes a esta.

Uno de estos hallazgos fue la tesis de “ Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali- Colombia ” (Mejía, 2012) que tiene como objetivo desarrollar los fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias, para lo cual se llevó a cabo un estudio descriptivo y cualitativo, se analizó la estrategia de la empresa utilizando el modelo analítico de Beer (2001), se establecieron las competencias organizacionales y distintivas de los cargos críticos para el logro de la estrategia, y se plantearon los lineamientos para diseñar los subsistemas de gestión humana.

Otro hallazgo relevante es el artículo de la base de datos EBSCO : “La consultoría de la gestión humana en empresas medianas” que es resultado de una investigación que busca describir el mercado de la consultoría de gestión humana para empresas medianas de Medellín. Se identifican el concepto y las y se plantea su pertinencia para cada proceso de gestión características de la consultoría gerencial humana. Con una muestra de 57 empresas medianas y 19 empresas consultoras, se analiza el comportamiento de la demanda y la oferta en el contexto local. Se identifican los atributos de las empresas demandantes y sus dependencias de gestión humana, la composición de las empresas consultoras, las necesidades y ofertas de consultoría actuales y futuras, el proceso de compra y las dificultades frecuentes de los proyectos de consultoría.

Teniendo en cuenta estos estudios y hallazgos encontrados se construye el marco de Referencia los conceptos que comprenden el proceso de la Gestión Humana, para posteriormente realizar una comparación sobre el proceso que es llevado a cabo en la empresa Kenworth de la Montaña en relación con la Admisión de Personal, el cual se constituye en nuestro objeto de estudio.

4.1 Tipo de Estudio

La investigación es cualitativa porque consiste primordialmente en conocer y cualificar como es el proceso de admisión y la forma en cómo se manifiestan diferentes procesos del sistema de gestión humana. Además, de describir las situaciones más relevantes que hacen parte de un proceso de admisión de personal para determinar la influencia de este en la efectividad laboral en la empresa Kenworth de la Montaña- sede Barranquilla.

4.2 Método de investigación

La presente investigación utilizará el método inductivo, ya que pretende realizar una observación detallada en un lugar específico en donde se caractericen los diferentes procesos que hacen parte de la gestión humana, tomando como principal punto de referencia el proceso de admisión de personal, en la empresa Kenworth de la Montaña en la sede de Barranquilla, en donde se ve inmerso nuestro objeto de estudio.

4.3 Alcance de la Investigación

Descriptiva

Esta investigación se realiza con información escrita por distintos autores, además de la información descrita de fuente primaria de la empresa Kenworth de la Montaña- sede Barranquilla, en donde se identifican las razones del porqué de ciertos aspectos de tipo comportamental, para posteriormente dar conclusiones con respecto a nuestro objeto de estudio. En este sentido se establece como se presenta la situación y su incidencia en la efectividad del desempeño laboral de los empleados.

4.4 Tipo de investigación

Es documental porque se logra reflexionar sobre una realidad del proceso de una empresa nacional, utilizando diferentes fuentes de información secundaria, analizando los conceptos, para comprender en forma ordenada los diferentes procesos, y en forma particular el de admisión de personal teniendo como base los objetivos específicos de la investigación.

4.5 Fuentes y Técnicas del manejo de la información

Fuentes primarias

Esta información escrita fue recopilada directamente por las investigadoras a través de unas entrevistas semi estructuradas, con las que se logró conocer y describir las políticas actuales del proceso de admisión en la empresa mencionada, con la finalidad de determinar la influencia de dicho proceso en la efectividad laboral.

Fuentes secundarias

Con relación a las fuentes secundarias, se revisó y consultó la información escrita por distintas autoras acerca de los procesos, políticas y procedimientos del objeto de estudio. Además, se hizo un reconocimiento de guías, modelos y formatos utilizados en la práctica.

“La selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos implica determinar por cuáles medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación.” (Hurtado,

2000, pág. 164), a través de diversas maneras, entre las que se encuentran principalmente la observación y la entrevista.

En esta investigación, se realizó una entrevista semi estructurada de manera personal con la Jefe de Gestión Humana de la zona norte de Kenworth de la Montaña que labora en la seccional de Barranquilla y otra entrevista a un empleado de la sede que dé cuenta de cómo fue su proceso de admisión en la empresa. También, se realizó constantes asesorías vía correo electrónico con la Jefe de Gestión Humana y la Contadora de Barranquilla con lo cual se obtendrá más información sobre el proceso de admisión y los permisos necesarios que se deriven de esta investigación.

En la entrevista semi estructurada se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar los temas. (Peláez, 2014).

4.6 Operacionalización del instrumento: Entrevista

Se realizó la entrevista semi estructurada para conocer algunos aspectos relevantes con el objeto de revisar cómo se desarrolla el proceso de admisión en la práctica, tomando la información de forma directa del Jefe de Gestión Humana del área Norte en la empresa Kenworth de la Montaña S.A.

De igual manera, se realizaron entrevistas semi estructuradas dirigidas a tres empleados de la empresa con cargos de Contador, Oficios Varios y Asesor de Ventas.

Como parte de un proyecto de investigación en la modalidad descriptiva sobre admisión de personal como un proceso clave para la efectividad laboral. Se presentan los siguientes resultados.

5. MARCO CONTEXTUAL

Se presenta la caracterización de la empresa objeto de estudio: Kenworth de la Montaña S.A. sede Barranquilla.

5.1 Filosofía de la empresa

La historia de Kenworth en Colombia se remonta a 1983, cuando la empresa paisa Kenworth Parts decide entrar al negocio de la importación y venta de repuestos de la marca estadounidense. Ocho años después, la firma norteamericana PACCAR International, propietaria de la marca Kenworth, le otorga la representación de sus productos y servicios, naciendo así KENWORTH DE LA MONTAÑA en Colombia.

Son 32 años ya de servicio a sus clientes, tiempo en el que la compañía se ha mantenido en el mercado como la número uno en atención y venta de vehículos de la clase 8, es decir tracto mulas y doble troques. KENWORTH DE LA MONTAÑA tiene clara la filosofía de la casa matriz, que siempre ha sido trabajar duro para fabricar, innovando constantemente, productos de calidad y duraderos para sus clientes.

5.2 Misión

“Nuestra Misión es proporcionar servicios eficientes en cuanto a la importación, comercialización, reparación, mantenimiento, asistencia técnica, repuestos y servicio de vehículos de transporte pesado, utilizando productos de excelente calidad y tecnología de punta; garantizando satisfacción a las necesidades y expectativas de nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas en forma

profesional y responsable con el medio ambiente”.
(www.kenworthcolombia.com/corporativo,2015)

5.3 Visión

“Nuestra Visión es continuar siendo líderes a nivel nacional y llegar a ser líderes a nivel internacional en la comercialización de soluciones para el transporte, con personal altamente calificado y mediante un sistema de gestión basado en la calidad y el mejoramiento continuo, que permita mantener relaciones mutuamente beneficiosas con nuestros clientes y proveedores”
(www.kenworthcolombia.com/corporativo,2015).

5.4 Valores corporativos

Según el área corporativa de la empresa Kenworth de la montaña S.A.S, los valores que los representan son :

Honestidad: Actuamos con rectitud, honradez y veracidad en todos y cada uno de los actos de nuestra vida.

Transparencia: Actuamos de manera clara, consistente y oportuna.

Integridad: Actuamos dentro de los principios éticos y legales.

Responsabilidad: Somos capaces de reconocer y aceptar las consecuencias de nuestras decisiones y de cumplir con el deber asignado.

Respeto: Darnos un trato digno a las personas y valoramos sus diferencias.

Compromiso: Vamos más allá del simple deber.

5.5 Política de calidad

“El compromiso de Kenworth de la Montaña .S.A.S con la calidad se orienta a mantener como objetivo permanente seguimiento y cumplimiento de las necesidades y expectativas de nuestros clientes en todos los aspectos relacionados con la comercialización de tracto camiones, importación, asistencia, venta de repuestos y servicio de mantenimiento; y así lograr promover el desarrollo del mercado en beneficio de los usuarios para que continúen siendo fieles a nosotros a través de la calidad, ofreciendo continuamente disponibilidad y asistencia postventa, garantizando el cumplimiento legal apoyados en una infraestructura adecuada y en un equipo humano competente y comprometido con el mejoramiento continuo de sus procesos” (www.kenworthcolombia.com/corporativo,2015).

5.6 Objetivos estratégicos

Según el área corporativa de la empresa Kenworth de la montaña S.A.S, los objetivos estratégicos que tienen definidos son :

- ✓ Vender productos y servicios de calidad.
- ✓ Contar con personal capacitado, estimulado, comprometido con la organización y sus procesos.
- ✓ Contar con herramientas, sistemas e instalaciones acordes a las exigencias del mercado hoy.

- ✓ Contar con clientes que se sientan reconocidos con sentidos de permanencia y pertenencia.

5.7 Proceso de selección, admisión e incorporación de personal

Según la empresa KENWORTH DE LA MONTAÑA S.A.S (2012), el proceso de selección, admisión e incorporación de personal se realiza a partir de las siguientes directrices:

a. Objetivo y alcance

Definir la metodología para realizar la selección, admisión e incorporación de personal calificado, con el fin de cubrir las vacantes que se presenten en cada uno de los procesos de la compañía y garantizar a KENWORTH DE LA MONTAÑA S.A.S su competitividad para la selección e incorporación de personal a nivel nacional.

b. Definiciones

Entrevista: Consiste en una plática formal y con detenimiento conducida a evaluar la idoneidad para el puesto, se lleva a cabo entre los directivos que participan en la selección y el aspirante al cargo.

Pruebas: Tienen como finalidad demostrar las habilidades técnicas y psicológicas, cultura general, destrezas del cargo, grado de percepción y conocimientos, para la pre-selección a un cargo determinado.

Referencias: Describen la trayectoria del solicitante en el campo laboral, comportamiento, cumplimiento, honestidad, responsabilidad y el compromiso hacia la empresa y grupo social.

Funciones: Es la descripción detallada de las labores a ejecutar correctamente en un cargo definido.

Competencias: Son las habilidades y comportamientos demostrados para aplicar los conocimientos y aptitudes de acuerdo a una actividad a desarrollar. Como resultado se obtiene la idoneidad para el cargo. Las competencias son factores de superación individual y grupal que permiten el desarrollo de los estudios, prácticas y experiencias personales para aplicarlos a un beneficio mutuo.

Capacitación: Es la preparación de la metodología necesaria para hacer apto a un empleado en una labor dada, con aplicación no necesariamente inmediata.

Aspirante: Persona que está oponible a ser admitida a ocupar un cargo determinado, previo al cumplimiento de ciertos requisitos.

Hoja de vida: Documento donde el aspirante relaciona su información académica, personal, familiar, estudios desarrollados y experiencia adquirida.

Inducción: Es el conjunto de conocimientos que debe ser transmitido al trabajador nuevo y que tiene que ver específicamente con su desempeño profesional en el puesto donde será asignado y en el ámbito general con el conocimiento que debe tener de la empresa respecto a su funcionamiento en diferentes áreas.

Perfil: Conjunto de características personales, conocimientos generales, estudios, habilidades y capacidades a tener en cuenta en un candidato para la ejecución de una labor determinada.

Habilidad: Capacidad que posee un candidato para el desarrollo de una labor específica.

Aspiración salarial: Suma en dinero que un candidato da como referencia a devengar, por la prestación de un servicio.

Experiencia laboral: Describe por periodos la trayectoria laboral, indicando los empleos anteriores.

c. Descripción de actividades

1. Para dar inicio al proceso de admisión de personal, el líder del proceso, realiza la solicitud de acuerdo con la vacante a ocupar En caso de tratarse de un nuevo perfil se debe definir previamente. Aquí, se utiliza el documento de solicitud de personal de la empresa (Ver anexo 8).
2. Una vez elaborada la solicitud, se debe entregar al gerente de la sucursal para revisión y aprobación e iniciar el proceso de selección.
3. Si él gerente no da aprobación a la solicitud se marca en la opción de rechazo indicando los motivos y culmina el proceso.
4. El gerente realiza un chequeo del perfil del cargo a cubrir y se valida respecto al personal actual para determinar si es factible una promoción interna.
5. Si después de revisar las hojas de vida del personal actual no se encuentra un candidato idóneo se continúa en la etapa no 7.
6. Inicialmente se buscaran candidatos internos que cumplan con las competencias requeridas. La gerencia les informara sobre su postulación y según su respuesta se tendrá en cuenta para el grupo de candidatos.
7. El coordinador de Gestión Humana utiliza los medios de convocatoria que se consideren necesarios para conformar el grupo de aspirantes con el fin de captar hojas de vida.

8. El líder del proceso revisa las hojas de vida recolectadas y se evalúa frente al perfil del cargo a cubrir, preseleccionando los candidatos que mejor se ajusten al requerimiento.
9. El coordinador de Gestión Humana realiza la verificación la de referencias. Aquí, se utiliza el documento de verificación de referencias de la empresa (Ver anexo 9).
10. Se citan a los aspirantes y se realiza una presentación general de la compañía, del cargo y de las condiciones de contratación, además los aspirantes deberán estar dispuestos a presentar pruebas demostrativas de acuerdo a la formación requerida si es aplicable. (examen escrito y prueba práctica en el caso de los técnicos, acorde al área de servicio donde se vaya a desempeñar). Finalmente estando las partes de acuerdo se envía a la evaluación psicotécnica.
11. El psicólogo encargado de la aplicación de las pruebas psicotécnicas, realiza éstas de acuerdo al perfil del cargo.
12. El psicólogo realiza una entrevista con el candidato para confrontar los resultados obtenidos en las pruebas psicotécnicas con el fin de explorar aspectos familiares y personales. Finalmente las conclusiones se reflejan en un informe. Generalmente, aquí se utiliza el formato de entrevista para la selección de personal (Ver anexo 10).
13. El gerente de la sucursal genera una percepción personal del candidato. Aquí, se utiliza el documento de entrevista de pre-selección de la empresa (Ver anexo 11).
14. Será seleccionado el candidato que haya obtenido el puntaje más alto en el proceso según la decisión del gerente y del líder del proceso.

15. Tanto el gerente de la sucursal como el coordinador de Gestión Humana y el líder del proceso, registran todos los puntajes obtenidos tomando como referencia que califican en forma definitiva aquellos aspirantes que superen 70% en promedio. De existir más de un aspirante en esta instancia, se tomará la decisión de la incorporación definitiva y se consignan en el campo de observaciones, el o los argumento(s) de la decisión de selección tomada. Aquí se utiliza el documento de evaluación por competencias de la empresa. (Ver anexo 12).
16. El coordinador de Gestión Humana se encarga de enviar al aspirante a la entidad responsable de elaborar el examen médico de ingreso o promoción solicitado de acuerdo a la matriz; la entidad debe presentar a la empresa el informe del examen, debidamente firmado y sellado, a más tardar en los próximos dos (2) días siguientes a la solicitud.
17. El responsable verifica el concepto del médico, y autoriza el ingreso a la persona que no presenta estados patológicos que impidan convivencia o que limiten su capacidad para laborar.
18. Si la persona seleccionada es trabajador actual de la compañía se le notificará la promoción mediante una carta que contenga el nuevo cargo, el nuevo salario entre otros. Si es empleado nuevo se notificará su aceptación y se seguirá con el proceso.
19. Se solicita al aspirante la entrega de los documentos de ingreso, de acuerdo a lo establecido. Aquí, se utiliza el documento de ingreso de la empresa (Ver anexo 13).

20. Una vez se entreguen los documentos de ingreso, el coordinador de Gestión Humana elabora el contrato de trabajo y se diligencian los documentos para las afiliaciones a las entidades de seguridad social.

21. Finalmente el líder de proceso se encargara de la inducción del nuevo empleado contratado. El coordinador de Gestión Humana se encargara de presentarlo al resto de los empleados dándole un recorrido por las instalaciones. Para llevar un control de los equipos y herramientas que se le entregan al nuevo empleado, el coordinar será responsable de diligenciar el formato de inventario de oficina (Ver anexo 14). Cuando el nuevo empleado sea de alguna sucursal se debe enviar a Bogotá escaneados los registros de todo el proceso, dentro de la semana siguiente a la solicitud de ingreso del empleado a la ARP. Aquí, se utilizan los documentos de actualización de datos (Ver anexo 15).

Nota:

Cabe destacar que en la empresa también se utilizan documentos como: evaluación del periodo de prueba (Ver anexo 16), evaluación de desempeño (Ver anexo 17), instructivo para la evaluación de desempeño (Ver anexo 18), y entrenamiento en el cargo (Ver anexo 19).

6. Revisión del proceso de admisión en la empresa referenciada

Se realizaron entrevistas semi estructuradas como parte del objeto de investigación.

6.1 Entrevista semi estructurada a la Jefe de Gestión Humana de la empresa KENWORTH DE LA MONTAÑA S.A.S – Área Norte.

Sobre el tiempo que se lleva laborando en la empresa en el cargo se informa que el ingreso fue el 11 de febrero del 2013, como Coordinadora Regional de Recursos Humanos de la empresa (área norte).

En cuanto a la forma como se realiza el proceso de planificación de cargos de personal, se afirma que:

La planificación del personal es estandarizada para toda la empresa, el objetivo es encontrar personas con un buen perfil basado en la experiencia laboral, en la responsabilidad y honestidad. Tener buenas relaciones interpersonales y saber trabajar bajo presión es clave para lograr la unidad que se busca en la empresa.

Se utilizan los análisis y descripción de puestos para diversas cuestiones, como por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o determinar cuánto se debe pagar por los distintos puestos requeridos, también sirve como fundamento para decidir qué tipos de personas reclutar y, después, seleccionar para los puestos de la compañía.

El procedimiento de selección de la empresa se realiza de esta manera: cuando se requiere una nueva contratación, esta se lleva a cabo en la oficina de Itagüí – Medellín donde está ubicada la Coordinación Nacional de Gestión Humana (Psicóloga) y en cada sede hay un responsable de realizar las entrevistas y procesos necesarios al personal. En primera instancia, se publica la vacante en los portales de internet, luego se filtran las hojas de vida, se coordina entrevistas de preselección y posteriormente se envía los candidatos más opcionados a la Coordinación Nacional de Gestión Humana para que realice la entrevista definitiva, la cual envía la aplicación de pruebas psicotécnicas y de polígrafo para cada uno de los posibles seleccionados.

El personal que se involucra en el proceso de selección en esta sede es en primer lugar el jefe de área, quien debe realizar un requerimiento de personal, el cual debe estar justificado y aprobado por la gerencia general (la solicitud debe tener toda la información de la vacante cargo, experiencia, competencias, salario, edad, sexo). Luego de la autorización de gerencia general se procede a realizar la convocatoria en los portales web. Cada coordinadora de zona realiza el primer filtro de hojas de vida y organiza las entrevistas de preselección con los jefes inmediatos. Al final de este proceso, se seleccionan los candidatos más apropiados para que sean evaluados por la coordinación Nacional (entrevista, aplicación de pruebas, verificación de referencias).

Cabe destacar que este proceso está estandarizado y se aplica de la misma manera en todas las sucursales de la empresa. Por medio de éste, se identifican las fortalezas y aspectos a mejorar de cada uno de los candidatos, además permite el aseguramiento en un alto porcentaje la efectividad en el desarrollo de la labor de cada candidato ya que se evalúan tanto aspectos psicológicos como técnicos.

Se afirma que la ventaja es que por lo general siempre se logra seleccionar personal idóneo para ocupar la vacante y entre las desventajas están; que algunas veces por la ubicación de las zonas remotas es difícil la consecución de hojas de vida, además del tiempo requerido para ocupar una vacante es más largo debido a los procesos realizados.

Lo que más se busca y se analiza a la hora de admitir una persona en la sucursal es en primer lugar experiencia directa con el cargo, competencias como trabajo en equipo, trabajo bajo presión, supervisión, apego a la norma, valores como lealtad, compromiso, honradez.

Antes el proceso de admisión en esta empresa se realizaba por medio de outsourcing, ahora la compañía cuenta con un departamento de gestión humana estructurado en el cual se realizan pruebas psicotécnicas que demuestran algunos estilos de comportamiento, sin embargo en algunas ocasiones son subjetivas y no pueden garantizar la veracidad en los resultados. También se realiza la validación de referencias y estudio de seguridad, como el polígrafo. Las entrevistas se realizan de manera directa cuando es con el jefe inmediato y vía Skype cuando es con la coordinadora nacional de gestión humana que está ubicada en Itagüí – Medellín.

Finalmente, se comenta sobre que los retos actuales que presenta la empresa de referenciación, en los procesos de admisión es buscar siempre la mejora continua, disminuir el tiempo de respuesta, reducir el índice de rotación y garantizar la selección de personal idóneo. Por lo tanto, este proceso va estrictamente ligado a los manuales de responsabilidades y competencias, y no es aceptable que entren personas a la empresa sin realizar debidamente un proceso, aunque pueden existir personas referenciadas, deben ajustarse a los perfiles requeridos.

6.2 Entrevista Semi estructurada dirigida a empleado de la empresa

Se presentan tres entrevistas realizadas con empleados de la empresa en referencia, con los siguientes resultados del primer empleado:

Sobre el tiempo que se lleva laborando en la empresa en el cargo se informa que esta persona lleva laborando 1 año y 5 meses, como empleada de oficios varios. Se enteró de la oferta laboral requerida por medio de una bolsa de empleo, con la cual la empresa Kenworth de la Montaña S.A.S tenía convenio. Ellos informaron acerca de la vacante que ofrecía la empresa y preguntaron si estaba interesada en la solicitud. Posteriormente, la bolsa de empleo, envió la hoja

de vida a la empresa debidamente aceptada y revisada de acuerdo a los requerimientos de la empresa Kenworth de la Montaña S.A.S.

Su experiencia durante el proceso de admisión fue buena. Se sintió bien pero tuvo un inconveniente con la hoja de vida en el momento de cambiar la vinculación de la bolsa de empleo a ser completamente empleado de la empresa Kenworth de la Montaña S.A.S por la veracidad de los datos y la experiencia laboral pasada. Al ser vinculada por la bolsa de empleo “ASEO COLBA”, se demoró el proceso 3 días ya que ellos ya tenían la hoja de vida aceptada y las pruebas psicotécnicas debidamente elaboradas; además la empresa Kenworth de la Montaña S.A.S requería la vacante de inmediato. Se realizaron 3 entrevistas: la primera con la Jefe de Gestión Humana a nivel Norte, la segunda con el Jefe de área el cual sirvió de conexión entre el gerente y la Jefe de Gestión Humana para ser presentada, y la tercera con el Gerente de la sede de Barranquilla (Colombia) el cual realizó una entrevista general con preguntas acerca de su experiencia laboral, su disponibilidad, su nivel académico y sus relaciones familiares.

En el momento de hacer el cambio a empleada fija de la empresa Kenworth de la Montaña S.A.S se realizaron 4 filtros que es el proceso estandarizado que tiene la empresa para sus nuevos empleados. Primero, una entrevista con la jefe de gestión humana a nivel norte, luego una entrevista vía Skype con jefe de gestión humana en Bogotá, acerca de cómo había sido su experiencia trabajando en la empresa Kenworth de la Montaña S.A.S, luego de estas dos entrevistas se realizaron las pruebas psicotécnicas vía internet monitoreada y dentro de la sede de barranquilla; por último, se realizó una prueba de polígrafo vía telefónica donde se hacían preguntas relacionadas en gran parte con la honestidad y la seguridad de la empresa. Al ser verificados todos estos pasos del proceso de admisión de la empresa, se procede a realizarse los exámenes médicos requeridos.

Por lo tanto, considera que su proceso de admisión fue adecuado, ya que se sintió a gusto en la mayoría de aspectos, además de la igualdad de condiciones que ve

reflejada a la hora de seleccionar el personal de la empresa ya que hacen el mismo proceso independiente del área en el que se desempeñe el empleado. También, piensa que son muchos filtros los que hay que realizar, lo que toma entre 1 y 2 meses la contratación del empleado, sobre todo por la cuestión de los exámenes médicos, lo que es complicado. Además, considera que la prueba psicotécnica realizada es ardua, ya que al ser por vía telefónica fue difícil entender y responder las preguntas adecuadamente.

Lo que más le agradó de su proceso fue la entrevista con la Jefe de Gestión Humana a nivel Norte, ya que se sintió en un ambiente agradable y de confianza. La actividad que menos le agradó fueron las pruebas psicotécnicas, ya que le parece que son muchas preguntas que lo hacen muy largo (2 horas); considera que son exhaustivas.

Las personas que intervinieron durante su proceso de admisión reflejaron una buena experiencia y conocimiento sobre el tema y las actividades realizadas, cada uno fue muy profesional en el tema y la guiaron de una manera adecuada para la vinculación en la empresa. Por lo tanto, considera que el proceso de admisión de la empresa es adecuado para lograr la efectividad laboral, ya que se cercioran muy bien en analizar a cada persona por medio de cada filtro realizado en el proceso, y son muy enfocados en la seguridad en la empresa y en la contratación de personal con experiencia, honesta e integra. Además, el proceso es largo e intenso, comparado con la experiencia obtenida en otras empresas en las cuales ha laborado. Esto puede favorecer a lograr mayor efectividad laboral pero también puede estar en contra si se requiere rápidamente llenar una vacante por lo que es necesaria más rapidez en los procesos.

6.3 Segunda Entrevista a empleado

Sobre el tiempo que se lleva laborando en la empresa en el cargo se informa que esta persona lleva laborando 24 años, como contadora seccional, de los

cuales en los últimos 4 años ha ejercido el puesto de jefe de contaduría de la empresa (área norte).

Acerca de su proceso de selección comenta que se enteró, en esa época, por medio de un familiar que trabajaba en la misma área relacionada con la vacante requerida por la empresa. El cual filtró su hoja de vida por medio de recomendación laboral. Su proceso fue agradable. Se sintió muy segura de sus capacidades y en la entrevista lo reflejó ya que obtuvo respuesta de inmediato por la empresa para empezar a laborar. Además, iba recomendada por un colega de otra empresa que le sirvió de muy buena referencia. Éste duró alrededor de una semana en los cuales tuvo dos filtros que fue la aceptación de la hoja de vida y la entrevista con el contador de la empresa, que era el encargado de realizar en aquella época los procesos de selección de empleados con la finalidad de conocerlos y saber más acerca de su experiencia laboral.

Para su época considera que fue un proceso adecuado ya que por medio de buenas referencias laborales y desarrollo de capacidades profesionales se lograban obtener buenos empleados honestos y comprometidos con las empresas. También considera que se han ido haciendo muchas mejoras en estos procesos que son adecuados y necesarios por los cambios que ha tenido la sociedad y los profesionales. Con respecto a si hay igualdad de condiciones a la hora de seleccionar el personal de la empresa, considera que en esa época era muy común ver el ingreso de personal por medio de referencias de los jefes de las empresas, pero hoy en día si se refleja igualdad de condiciones debido a los procesos implementados y la implementación del área de recursos humanos.

Considera que durante su proceso no cambiaría ninguna de las actividades realizadas, ya que en su momento se sintió conforme y contenta con los resultados obtenidos y fue la oportunidad que la ha llevado hoy en día a ocupar un gran cargo. Sin embargo, le hubiera gustado conocer el gerente de la empresa,

antes de empezar a trabajar allí, ya que sólo la conoció el contador en su momento. Opina que las personas que intervinieron durante su proceso de admisión reflejaron una buena experiencia y conocimiento sobre el tema y las actividades realizadas, el contador que realizó la entrevista fueron muy profesional y llevaba 5 años de experiencia en la empresa, que era lo que esta llevaba establecida en el mercado.

Acerca de si considera que el proceso de admisión de la empresa es adecuado para lograr la efectividad laboral, piensa que es difícil responder a la pregunta, ya que tanto en esa época como hoy en día se ven procesos buenos y malos, de los cuales sale personal idóneo y otros no tanto. Aunque se hacen buenos análisis y procesos es difícil conocer completamente una persona, por lo tanto la efectividad laboral no será 100% lograda. En conclusión, se ha ido evolucionando mucho en la empresa durante los 24 años que lleva trabajando hasta llegar a tener hoy en día un área dirigida exclusivamente a los recursos humanos de la empresa, es decir a los empleados, lo que son mejoras favorecedoras que mediante un equipo de trabajo bien conformado se estará cada vez más cerca de la meta de la mayoría de las empresas que es lograr una mayor utilidad día a día.

6.4 Tercera entrevista a empleado

Sobre el tiempo que se lleva laborando en la empresa en el cargo se informa que esta persona lleva laborando 4 años, como asesor de ventas en el área norte. Se enteró de la oferta laboral requerida por la empresa por medio de computrabajo, página en internet, por lo cual, la empresa recibió la hoja de vida por correo electrónico.

Su experiencia durante el proceso de admisión de la empresa fue bueno, se sintió

muy bien. El ambiente en el que se llevó a cabo el proceso le agradó mucho ya que fue un proceso adecuado con buena organización, planificación y profesionalismo. Este proceso tuvo una duración de dos semanas en las cuales realizó 4 filtros: entrevista con la Jefe de Recursos Humanos, luego otra entrevista con la Psicóloga de la empresa la cual opera en Medellín y por lo tanto se hizo vía Skype, el tercer filtro fueron las pruebas psicotécnicas vía internet las cuales piensa que sería mejor si fueran más cortas (con menos preguntas) y por último realizó la prueba del polígrafo vía telefónica.

La entrevista fue la actividad que más le agradó de su proceso de admisión pues es una persona espontánea que le gusta hablar y relacionarse con las personas. La que menos le agradó fueron las pruebas psicotécnicas por la duración que tiene. Considera que es más fácil analizar la personalidad de una persona por medio de la entrevista que por medio de las pruebas psicotécnicas. Cabe destacar que las personas que intervinieron durante su proceso de admisión reflejaron una buena experiencia y conocimiento sobre el tema y las actividades realizadas ya que la empresa cuenta con un área de recursos humanos, la cual tiene un equipo especializado en el tema que realiza los procesos de la manera profesional y estandarizada.

Considera que hay igualdad de condiciones a la hora de seleccionar el personal de la empresa, ya que hoy en día son pocos los casos que se presentan y menos en compañías serias y comprometidas con los derechos del trabajador. Además el proceso es adecuado para lograr la efectividad laboral pues poco a poco se van haciendo mejoras que se requieren de acuerdo a los cambios en el entorno para obtener mejores resultados como empresa. Muy seguramente, como cualquier otra área, el área de recursos humanos debe implementar mejoras que ayuden a un mejor desarrollo e implementación de los procesos. Se debe estar en constante innovación y búsqueda de nuevas herramientas para acercarse más a los logros estipulados por la empresa, los cuales van completamente ligados con la selección del personal.

Luego de evaluar los elementos conceptuales, hacer el referenciamiento con las entrevistas del personal de la empresa, se llega a las conclusiones, como respuesta a los objetivos específicos del presente proyecto con los siguientes resultados:

7. CONCLUSIONES

Luego de evaluar los elementos conceptuales, hacer el Referenciamiento con las entrevistas del personal de la empresa, lo visto y lo observado, se llega a las conclusiones, unas de orden documental referidas a un estudio investigativo sobre las diferentes argumentaciones de autores citados, en segunda instancia las conclusiones sobre el proceso de admisión encontrado en la empresa Kenwoth de la Montana, sede Barranquilla (Colombia). y finalmente las conclusiones que dan respuesta a los objetivos específicos del presente trabajo de investigación, con los siguientes resultados:

7.1 Sobre la investigación

- ✓ Con relación a la definición de los procesos del sistema de gestión humana y los autores que fundamentaron en los contenidos, a juicio de la autoras se trató el proceso de la admisión de personal (reclutamiento y selección) como un proceso clave para las organizaciones, a través del cual se adquiere el personal idóneo que contribuya al alcance de los objetivos y metas de la organización, claro está partiendo de una correcta planificación o aseguramiento de cargos, en la que se estudió el análisis o diagnóstico, la descripción y el diseño de los cargos. .
- ✓ Se identificaron diferentes enfoques de autores y se comprendieron los procesos relacionados con la gestión humana, reforzando los conceptos adquiridos en la carrera profesional, en negociación

internacional, los cuales son de vital importancia para la práctica en el mundo laboral.

- ✓ Para corroborar los fundamentos que comprenden los subprocesos de admisión de personal se logró evidenciar en forma práctica esta información por medio de la realización de entrevistas semiestructuradas aplicadas a algunos empleados de la empresa Kenwoth de la Montana, sede Barranquilla (Colombia).
- ✓ Se identificó y explicó el proceso de admisión, en cuanto a la convocatoria con el fin de encontrar el personal idóneo, también se debe verificar las técnicas de tendencia para buscar el mejor perfil de personal, con objetividad a fin de obtener los resultados que se quieren lograr. Además, es importante que haya una buena distribución del tiempo para cumplir de forma eficiente con los compromisos adquiridos en la organización y sentirse satisfecho con los resultados obtenidos, Por otra parte de se referenci como es en la practica la selección de personal, los procedimientos y riesgos encontrados. .

7.2 Con relación al caso según empresa referenciada:

En el caso de la empresa Kenworth de la Montana, sede Barranquilla se logró conocer las siguientes características con respecto a su proceso de admisión:

- El proceso de admisión ha cambiado a lo largo de los años, la escasez de buenos profesionales ha generado una disputa por el talento que busca asegurar el crecimiento de la empresa, generando así la necesidad de

perfeccionar el proceso de admisión para contar con el personal idóneo que satisfaga los objetivos de la organización.

- Anteriormente la empresa no contaba con un departamento de recursos humanos, por lo cual se vio en la necesidad de implementar el área de gestión humana, hace tres años, teniendo su sede principal en Medellín. por tanto, el proceso de admisión en la empresa cambio completamente debido a que ya no se realiza a través de cooperativas ni empresas temporales, los cuales eran los que hacían los procesos y remitían a los candidatos a la empresa para realizar una breve entrevista y ser aceptados por el jefe de área. Con los cambios, la empresa ya es la que se encarga de todos estos procesos, sin necesidad de intermediarios con responsables en cada sede que analizar a los candidatos y el apoyo de profesionales a cargo y el apoyo de una psicóloga encargada del análisis de las pruebas estandarizadas que se hacen a nivel nacional, además de la revisión de procedimientos enunciados.

7.3 Con relación a objetivos propuestos:

- ✓ Se llega a la conclusión que evidentemente : La admisión de personal es un proceso clave para la efectividad laboral, ya que se constituyen desde el primer paso los lineamientos necesarios que requiere la organización, para adquirir el personal idóneo que contribuya al desarrollo de los objetivos organizacionales desde lo individual hasta convertirse en una unidad corporativa.
- ✓ La empresa se enfoca un poco más por el lado del proceso de gestión humana, ya que este es un elemento fundamental dentro de la organización en donde se realizan las actividades necesarias que permitan tener un

personal competente y motivado a la hora de hacer sus labores. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficiente.

- ✓ Una acertada definición de fuentes de reclutamiento, en un proceso de admisión requiere visión del entorno tanto interno como externo, con un aceptable índice de tolerancia, es decir revisar aquellos que participan y no tienen el perfil adecuado, hacer el seguimiento con seguridad aquellos que se acercan al perfil deseado; y por otra parte utilizar las mejores tendencias de selección empleadas con personal idóneo, para garantizar que sean más efectivos en el análisis de pruebas que sean válidas y confiables, de igual manera, se deben tener en cuenta nuevas herramientas como; el árbol crítico para la calidad, diagrama de procesos, histograma, diagrama de Pareto, grafico de control, matriz de amenazas y oportunidades, agenda del equipo, reglas básicas y el informe de actividades y ante todo un buen conocimiento de procedimientos de selección de personal.

- ✓ Con la investigación se logró definir, identificar y revisar los fundamentos de los procesos del sistema de gestión humana, para determinar la influencia del proceso de admisión que parte de una acertada planificación de personal, inducción y capacitación, control, evaluación de desempeño, compensación y desvinculación de personal, pero ante todo que admisión es un proceso clave que requiere la aplicación de buenos procedimientos y técnicas para lograr elegir el perfil adecuado reconociendo los objetivos estratégicos y misionales y así evitar altos

costos en capacitación y seguimiento en el desempeño laboral, para un mayor valor de la organización.

- ✓ Se comprendió el concepto de efectividad laboral a partir de reconocer que para un proceso de admisión es indispensable planear, esto es describir y diseñar el perfil del cargo de acuerdo a las necesidades de la empresa, y así se identifica los procedimientos y técnicas que se deben emplear para asegurar que la persona seleccionada, posea determinadas competencias y posterior desarrollo de funciones, logrando hacer bien las cosas y con una acertada distribución de tiempo y recursos.
- ✓ Al conocer las debilidades de este proceso, se podrán realizar planes de mejoramiento que logren hacer más efectivas las tareas. En este sentido podemos afirmar “ que la admisión de personal, influye como un proceso clave para la efectividad laboral

BIBLIOGRAFÍA

Ayuntamiento de Cádiz (2012). *Manual sobre cómo afrontar una entrevista de selección por competencias*. Recuperado del instituto de fomento, empleo y formación (ICF) de:
<http://www.juventudie.com/documentos/58/Manual%20entrevista%20competencias%20ifef.pdf>

Bolander, George. (2001). *Administración de los recursos*. Décimo segunda edición. México. Thomson Editores s.a.

Buena gestión humana en la competitividad empresarial. (2014, 31 de Marzo). Portafolio. Recuperado el 23 de julio de 2014 de:
<http://www.portafolio.co/negocios/buena-gestion-humana-la-competitividad-empresarial>

Cantillo, D.C. (2011, 17 de Julio). *Un país de pymes*. El Espectador. Recuperado el 10 de Octubre de 2015 de
<http://www.elespectador.com/noticias/economia/un-pais-de-pymes-articulo-285125> .

Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos*, Madrid:Editorial Mc Graw Hill

Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del talento humano*. (Tercera edición).México. Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2012). *Gestión Humana para la empresa*. Recuperado el 3 de abril del 2015, de Gerencia de <http://www.degerencia.com/articulo/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-empresa>.

Chiavenato, Idalberto.(2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. Recuperado el 10 de agosto de 2014 de:
http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión del Talento Humano: Admisión de Personas. 1 Ed. Bogotá*

Código sustantivo del trabajo. (28 de abril de 2014).Secretaría del Senado. Recuperado el 6 de agosto de 2014 de:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr002.html

Covey, Stephen (2003). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Recuperado el 4 de abril del 2015 de Gerencia de:
<http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cecadec/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva.pdf>

Dessler, Gary. (2011).*Administración de los recursos humanos enfoque latinoamericano*. (Quinta edición).México. Prentice Hall. Recuperado el 4 de agosto de 2014 de:
<http://www.elespectador.com/noticias/economia/unpais-de-pymes-articulo-285125>

Fernández, G. (2004). *Adaptación del puesto de trabajo*. Revista Capital Humano. No. 181. pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.

García, María. Hierro, Enrique. Jiménez, José. (2001). *Selección de Personal- Sistema Integrado*. Madrid. Editorial ESIC.

George B., Scott S.y Artur S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. International Thompson Editores S.A. México.

Gil Aluja J, Kaufmann (1987). *Un problema de selección de personal*. Editorial Hispano Europea.

Ho-Tech del Caribe. (2009). *Reclutamiento, Capacitación y Evaluación*. Recuperado de <http://www.ho-tech.com/gestion-hum-reclu.cap.php>. (16 de Octubre 2014).

Isabel, Santiz. (2013). *Importancia de la inducción de personal en las empresas*. Recuperado el día 10 de enero de 2015 de: www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/.

Kaplan, Robert. (1992). *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*. Recuperado el 3 de Marzo del 2015, de Gerencia de <http://www.degerencia.com/area.php?areaid=10302>

León Jorge. (2014). *Le preocupa la evaluación de la efectividad de la capacitación*. Recuperado de: <http://gestionamerica.com/blog/2014/10/le-preocupa-la-evaluacion-de-la-efectividad-de-la-capacitacion#sthash.IH84321u.dpuf>

Malik, Fredmund. (2000). *Job Desing: Diseño del puesto de trabajo*. Revista Capital Humano. No. 138.2000. Madrid. Ed. Capital Humano.

María, Zarragoitia. (2005). *La formación en gestión de recursos humanos: factor clave en el perfeccionamiento empresarial*. Recuperado el 9 de septiembre de 2014 de: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/formages.htm>'

Michael, Porter. (2007). *Competitive Strategy*. Onlie executive education.

Mondy, Wayne. (1997). *Administración de los recursos*. (Sexta edición). México. Prentice Hall.

Prevención en la Acción e Intervención. (2010), *Plan de prevención de riesgos laborales*. tomado de: http://www.intervencionsocial.fspprevencion.net/CONTENIDOS/15_PLAN_PREVENCION.pdf

- Quintero,Aida Lurys. (2013). *Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>.
- R. Wayne Mondy, Robert Noe. (1986) .*What the staffing function entails*. Recuperado el 17 de septiembre de 2014 de: [http://books.google.com.co/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA116&lpg=PA116&dq=\(Wayne+%26+Noe,+1997\).&source=bl&ots=YvOsU9zHWX&sig=uTa2joMov0fm10og8-PTqyOO35I&hl=es&sa=X&ei=YI5TVIfQDIGjNoP1gtgP&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=\(Wayne%20%26%20Noe%2C%201997\).&f=false](http://books.google.com.co/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA116&lpg=PA116&dq=(Wayne+%26+Noe,+1997).&source=bl&ots=YvOsU9zHWX&sig=uTa2joMov0fm10og8-PTqyOO35I&hl=es&sa=X&ei=YI5TVIfQDIGjNoP1gtgP&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=(Wayne%20%26%20Noe%2C%201997).&f=false)
- Raventos, Joseph. (2004).*Es hoy determinante invertir en el desarrollo de las organizaciones*. Revista Capital Humano. No. 181. 2004. pp. 16. Madrid. Ed. Capital Humano.
- Reddin, W.J. (2009). *¿Cómo desarrollar efectividad organizadora?* Recuperado el 20 de junio de 2015 de: <http://www.wjreddin.com/>.
- Reddin, W.J. (2009). *El peso de la efectividad en la realidad*. Recuperado el 20 junio 2015 de: <http://www.wjrddin.com/>.
- Universidad Nacional de Colombia. (2015). *Objetivos de la selección de personal*. Recuperado http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_c.htm. (10 de Octubre 2014).
- Velasquez L, Cano C, & Bustamante V. (2005). *Propuesta de adopción de los procesos de planeación estratégica, Selección, evaluación de desempeño, formación y capacitación* .Recuperada de <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/300/1/PropuestaAdopcionProcesosPlaneacionEstrategica.pdf>

Wald, Alejandro. (2009). *Los 10 errores más habituales en la selección de personal*. Córdoba, República Argentina. Recuperado el 1 de septiembre de 2014 de:
http://www.waldweb.com.ar/10_errores_habituales_en_la_seleccion_de_personal.html

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1

Análisis de cargos..... 19

Cuadro 2

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno21

Cuadro 3

Ventajas y desventajas del reclutamiento externo..... 23

Cuadro 4

La entrevista de selección habitual versus la entrevista de selección por competencias 28

Cuadro 5

Proceso de selección de personal 30

Cuadro 6

Indicadores de efectividad y eficacia..... 42

ANEXOS

Anexo 1. Carta permiso

Medellín, 2 de Febrero de 2015

Señor

Emilio Manzano

Gerente Nacional

KENWROTH DE LA MONTANA S.A

Cordial saludo,

De manera atenta, las suscritas estudiantes de Negocios Internacionales de la Universidad Pontificia Bolivariana, *Laura Milena Mahecha Molina y Cindy Vanesa Castaño Saldarriaga*; comedidamente le pedimos su autorización para la aplicación de un trabajo de grado en el departamento de Gestión Humana de la empresa.

Esta solicitud la realizamos en aras de aplicar conocimientos sobre “Identificación y análisis de un proceso de Admisión de cargos”, en este caso particular para conocer de manera puntual este proceso de gestión humana de los empleados en la sede de la ciudad de Barranquilla, Colombia.

La información recolectada será procesada informáticamente y analizada, respetándose la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de las personas participantes y será solo para fines académicos requeridos en nuestra Universidad.

Le agradecemos de antemano la disposición para darnos su aprobación y esperamos compartir con usted el desarrollo y resultados de la investigación.

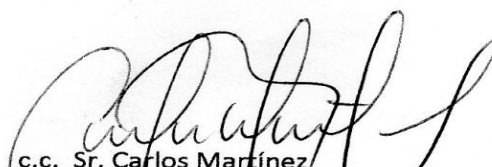
Atentamente,

Laura Milena Mahecha Molina y
ID
C.C. No.



c.c. Sr. Emilio Manzano
Gerente General
KENWORTH DE LA MONTANA

Cindy Vanesa Castaño Saldarriaga
ID
C.C. No.



c.c. Sr. Carlos Martínez/
Gerente Sucursal Barranquilla
KENWORTH DE LA MONTANA

Anexo 2. Entrevista dirigida a Jefe de Gestión Humana área norte

Entrevista Semi estructurada

Proyecto: Admisión de personal como un proceso clave para la efectividad laboral.

Dirigida a Jefe del área de gestión humana

Empresa Kenworth de la Montana S.A.S sede – Barranquilla.

Entrevista realizada por: Laura Milena Mahecha Molina y Vanessa Castaño Saldarriaga estudiantes del Programa de Administración de Negocios Internacionales.

Objeto: La presente entrevista forma parte de un proyecto de investigación en la modalidad descriptiva sobre Admisión de personal como un proceso clave para la efectividad laboral.

- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa en este cargo?
- ¿Cómo realiza el proceso de planificación del personal? Análisis, descripción, diseño del cargo.
- ¿Cuándo y dónde se lleva a cabo el proceso de selección en la empresa?
- ¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal en la sede de Bogotá?

- ¿Qué personal se involucra en el proceso de selección en esta sede?
Procedimientos
- ¿En qué se diferencia el proceso de admisión de Bogotá con otras sedes (Barranquilla, Cartagena, Medellín, etc.)?
- Cuéntenos sobre la efectividad del proceso de selección, sus políticas, sus prácticas y estrategias de admisión de personal.
- ¿Qué ventajas y desventajas referencia durante la realización de dicho proceso de selección?
- ¿Qué es lo que más se busca y se analiza a la hora de admitir una persona en la sucursal?
- ¿Qué piensa de las pruebas psicotécnicas y los centros de valoración?
- ¿En qué ha cambiado el proceso de selección en los últimos 5 años?
- ¿Se basan en validación de datos de la persona, certificados, visita domiciliaria o polígrafo?

- ¿Qué tipo de entrevista utilizan?
- ¿Cuáles son los retos actuales que presenta la empresa en los procesos de selección?
- Tienen empresas que les ayudan a realizar el proceso de selección?
- ¿Qué pasa cuando un jefe quiere contratar a alguien pero esta persona no es idónea (si ha ocurrido el caso)?

Anexo 3. Entrevista dirigida a empleado de la empresa

Entrevista Semi estructurada

Proyecto: Admisión de personal como un proceso clave para la efectividad laboral.

Dirigida a empleado de la empresa

Empresa Kenworth de la Montana S.A.S

Entrevista realizada por: Laura Milena Mahecha Molina y Vanessa Castaño Saldarriaga estudiantes del Programa de Administración de Negocios Internacionales.

Objeto: La presente entrevista forma parte de un proyecto de investigación en la modalidad descriptiva sobre Admisión de personal como un proceso clave para la efectividad laboral.

- ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en la empresa?
- ¿Cómo se enteró de la oferta laboral requerida por la empresa?
- ¿Por qué tipo de medio la empresa recibió su hoja de vida?

- ¿Cómo fue su experiencia durante el proceso de admisión de la empresa?
Como se sintió?
- ¿Qué duración tuvo su proceso de admisión? Cuantos filtros realizó?
- ¿Cómo considera usted que fue este proceso de admisión en la empresa?
Adecuado o inadecuado y porque?
- ¿Considera usted que hay igualdad de condiciones a la hora de seleccionar el personal de la empresa?
- ¿Cambiaría usted alguna de las actividades realizadas durante su proceso de admisión?
- ¿Considera usted que el proceso de admisión de la empresa es adecuado para lograr la efectividad laboral?
- ¿Qué aspecto de su proceso de admisión de la empresa fue el que más le agradó y cuál aspecto fue el que menos le agradó?
- ¿Considera usted que las personas que intervinieron durante su proceso de

admisión reflejaron una buena experiencia y conocimiento sobre el tema y las actividades realizadas?

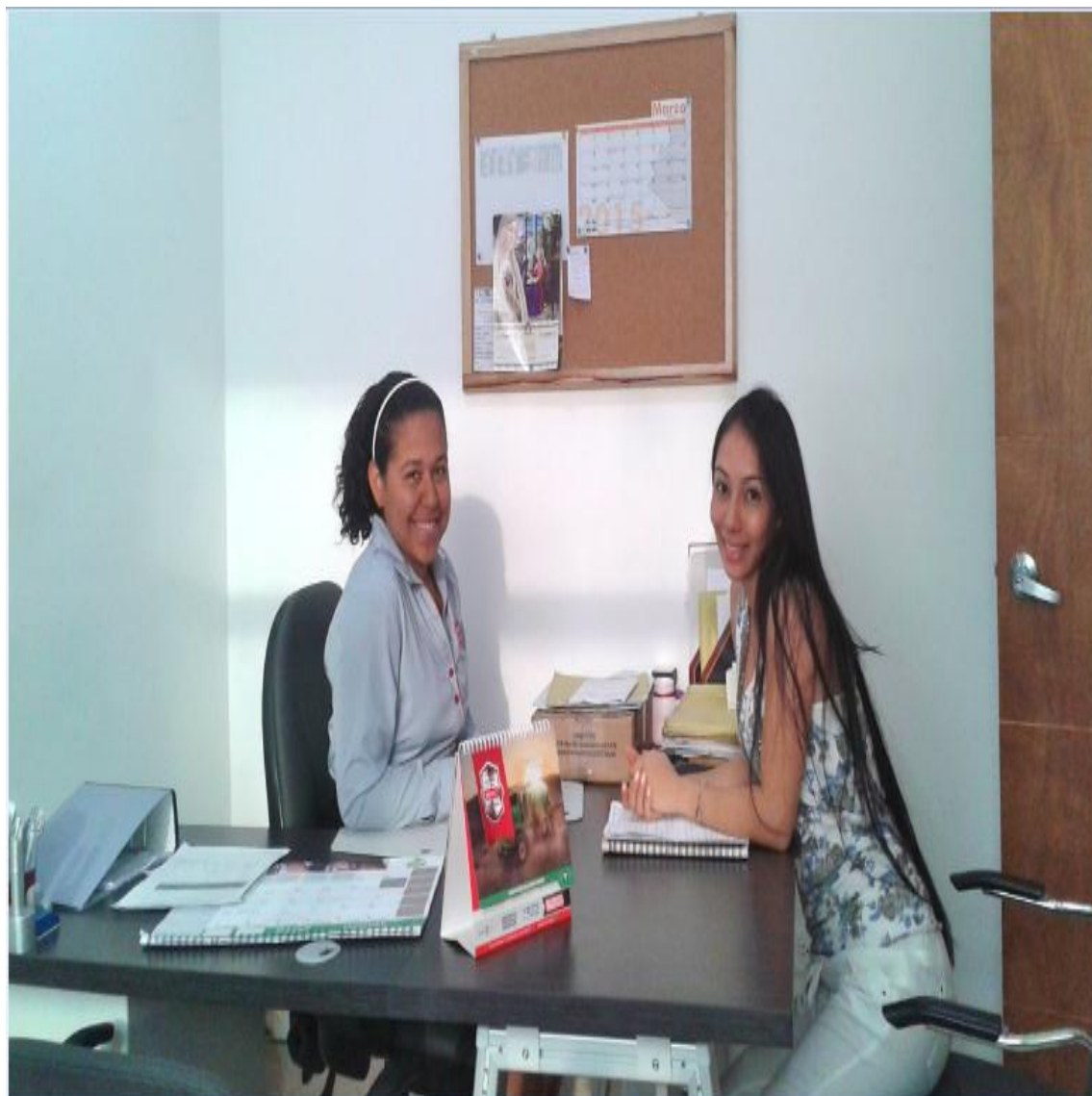
- ¿Que conclusión nos puede dar usted acerca del proceso de admisión en la empresa según su experiencia?

Anexo 4. Herramientas 6 sigma para el mejoramiento de los procesos

Herramientas técnicas	Observaciones.
El árbol crítico para la calidad.	Es elaborado por medio de varias ideas con el fin de tener en cuenta las necesidades y requisitos del cliente. La empresa lo elabora dependiendo del proceso que se deba mejorar.
El diagrama de procesos(flujo)	Por medio del diagrama de flujo, la empresa busca hacer un control general en cuanto a los problemas y procesos que se presenten de manera resumida con el objetivo de que el análisis sea más fácil.
El histograma	Por medio de esta herramienta se obtiene una comunicación clara y efectiva de la variabilidad del sistema de la empresa, al igual que muestra el resultado al momento de algún cambio dentro de ella. Ayuda a Identificar anomalías examinando la forma y Compara la variabilidad con los límites de especificación.
El diagrama de Pareto.	Se realiza en Excel, y se analiza al menos 1 o 2 veces al año para determinar cuáles son los problemas más importantes que están afectando a la empresa y proponer ideas para solucionarlo.
Hoja resumen de análisis de proceso.	En este representan gráficamente la secuencia de todas las operaciones, del transporte, las inspecciones, las demoras y los almacenamientos que ocurren durante un proceso o un Procedimiento dentro de la empresa. Al igual que allí se encuentra toda la información que se considera deseable

	para el análisis.
El diagrama o grafico de control.	Se hace más que todo en el área de gestión humana para diagnosticar el comportamiento que ha tenido la selección de los empleados con respecto a la rotación y la efectividad laboral.
Herramientas livianas(administrativas)	Observaciones.
Matriz de amenazas y oportunidades.	Ayuda a hacer un diagnóstico real de la empresa, esta les da información de cómo está, cómo es su proceso, al igual que ayuda con sus resultados a la toma de decisiones.
La agenda del equipo.	Es importante para la empresa que sus empleados lleven una agenda programada con la cual haya un mejor control del desarrollo de todas sus actividades, sobretodo en áreas superiores.
Reglas básicas	Las reglas de trabajo deben ser escritas ya que estos contribuyen de manera importante a la hora de informar a sus empleados lo que espera de ellos y las consecuencias en caso de no satisfacer las expectativas.
Informe de actividades (acta)	Se realizan constantes informes a los gerentes de cada una de las sucursales de la empresa con el fin de que estén al tanto de todos los movimientos realizados.

Anexo 5. Registros Fotográficos tomadas durante entrevistas en la sede Barranquilla. Jefe de Gestión Humana, y estudiantes del Programa Negocios Internacionales UPB. Medellín.



Anexo 6.Registro Fotográfico con empleadas de la Empresa.



Anexo 7. Unidades Operativas de La Empresa



[illegible]

Anexo 9. Documento de verificación de referencias de la empresa

	VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	Versión: 03
		Fecha de Emisión: 2013/01
	CÓDIGO GH-SL-FT-008	Página 1 de 2

1. IDENTIFICACION			
NOMBRE CANDIDATO		No. DOCUMENTO DE IDENTIDAD	
CARGO AL QUE ASPIRA		FECHA	

2. INFORMACIÓN ACADEMICA (verificar directamente en Institución Educativa para los cargos que por perfil se requiere acreditar estudios superiores)	
INSTITUCIÓN	
TÍTULO OBTENIDO	
OBSERVACIONES	

3. INFORMACIÓN LABORAL (verificar dos de los últimos cinco años y/o donde la duración de la relación laboral supere los 12 meses)	
--	--

PRIMERA REFERENCIA CONFIRMADA					
NOMBRE DE LA EMPRESA					
NOMBRE DE LA PERSONA QUE DA LA INFORMACIÓN		CARGO			
PERIODO LABORADO	DESDE	DD / MM / AAAA	HASTA	DD / MM / AAAA	
CARGO DESEMPEÑADO			TIPO DE CONTRATO		
CAUSA DE RETIRO					
DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO					

Evaluación de responsabilidades: Favor evaluar al candidato en los siguientes aspectos teniendo en cuenta que excelente es 5 y pésimo es 1:

Manejo y cumplimiento de normas	
Relaciones interpersonales	
Manejo de confidencialidad de la información	
Manejo de elementos de trabajo y dineros (si aplica)	
Manejo de la autoridad (si tenía personal a cargo)	
EN CASO DE PRESENTARSE LA OPORTUNIDAD LO VOLVERÍA A CONTRATAR?	
SI	
NO	
¿PORQUE?	

SEGUNDA REFERENCIA CONFIRMADA				
NOMBRE DE LA EMPRESA				
NOMBRE DE LA PERSONA QUE DA LA INFORMACIÓN			CARGO	
PERÍODO LABORADO	DESDE	DD / MM / AAAA	HASTA	DD / MM / AAAA
CARGO DESEMPEÑADO			TIPO DE CONTRATO	
CAUSA DE RETIRO				
DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO				

Evaluación de responsabilidades: Favor evaluar al candidato en los siguientes aspectos teniendo en cuenta que excelente es 5 y pésimo es 1:

Manejo y cumplimiento de normas	
Relaciones interpersonales	
Manejo de confidencialidad de la información	
Manejo de elementos de trabajo y dineros (si aplica)	
Manejo de la autoridad (si tenía personal a cargo)	
EN CASO DE PRESENTARSE LA OPORTUNIDAD LO VOLVERÍA A CONTRATAR?	
SI	NO
¿PORQUE?	

4.CONCLUSIÓN			
FAVORABLE	SI	NO	

5.PERSONA QUE VERIFICA	
NOMBRE	CARGO

FIRMA

Anexo 10 . Formato de entrevista para la selección de personal

	ENTREVISTA	Versión: 03
		Fecha de emisión: 2012/11/15
	PARA SELECCIÓN DE PERSONAL	
	CÓDIGO: GH-SP-FT-001	Página de 1

1. Información General del Aspirante									
	Primer Apellido		Segundo Apellido		Primer Nombre		Segundo Nombre		
	Edad :		Estado civil		Cargo al que Aspira		Fecha de entrevista		
	Aspectos familiares								
	Actividad del padre								
	Actividad de la madre								
	Actividad esposo(a)								
	Número de hijos								
	Como es la relación con sus padres:								
	¿Que es lo que más admira de ellos?								

¿Qué no le gusta de ellos?										
No. Hermanos						Lugar que ocupa usted en la familia:				
Actividad(es) que desarrolla el o los hermanos										
¿Por que medio llegó su hoja de vida?										
	Referido			Aviso prensa			Internet		Otro, cual?	
2. Entrevista personal										
¿Cual es su pasatiempo favorito?										
¿Que tipo de lectura practica?										
¿Cuál fue el último libro que leyó?										
¿Qué lo pone de mal genio?										
¿Cuál es la persona que más admira y porqué?										
¿Cuál o cuales cree que son los aspectos que las personas valoran en usted? ¿Quién y porque?										
¿Que cree que a las demás personas les disgusta de usted? ¿Quién y por que?										

	¿Cuales son sus fortalezas?	
	¿Cuales son sus debilidades?	
	¿Cual es su nivel académico?	
	¿Cuáles son sus metas académicas?	
	¿Cuales son sus principales logros obtenidos?	
	¿Cuáles son sus Metas Personales?	
	¿Cuáles son sus Metas Laborales?	
	¿Por qué trabajas?	
	¿Cuál es el campo laboral que más le gusta?	
	Describa su trabajo ideal y ¿porque?	
	Describa como ha sido la relación con sus jefes:	
	Describa su jefe ideal:	

	¿Cómo es su trabajo en equipo?	
	Describa como ha sido con sus compañeros de labor:	
	Describa como maneja el trabajo bajo presión	
	Describa como maneja una situación de conflicto:	
	Capacidad de volver a empezar, lealtad, pasión y honestidad	
	3. financieras y de la empresa	
	¿Cuánto vale su presupuesto mensual de gastos?	
	¿Cuánto suman sus deudas?	
	¿Cuál es su aspiración salarial?	
	¿Por qué le gustaría trabajar con Kenworth de la Montaña?	
	¿Cómo percibes la cultura organizacional de Kenworth de la Montaña y porque?	
	¿Cual es la característica o destreza especial suya que deba inclinarnos a escogerlo por encima de	

	otros candidatos?	

4. Concepto de entrevistador		

5. Evaluación			
Aspectos a evaluar		Criterios de calificación	
1. Puntualidad	Llegó antes de la hora		(100)
	Llegó a la hora convenida		(75)
	Llegó 5 minutos después		(50)
	Llegó después de 5 minutos		(25)
2. Presentación personal	Vestido formal		(100)
	Vestido oficina (sin corbata)		(75)
	Vestido informal		(50)
	Vestido jeans y calzado deportivo		(25)
3. Saludo y presentación	Saludo formal (buenos días, etc.) y presentación		(100)
	Saludo formal (buenos días, etc.)		(75)
	Saludo informal (hola, que tal)		(50)
	Sin saludo		(25)
4. Lenguaje - expresión oral	Habla con facilidad sin titubear		(100)
	Habla con alguna mesura		(75)
	Responde con dificultad a las preguntas		(50)
	No permite establecer una conversación		(25)

5. Expresión corporal	Emplea lenguaje corporal		(100)
	Permanece inmóvil todo el tiempo		(50)
6. Estado físico aparente	Aparenta estar saludable y en buen estado		(100)
	Aparenta enfermedad y decaimiento		(50)
7. Trato personal con el evaluador	Trato respetuoso (ingeniero, doctor, señor, usted)		(100)
	Trato con excesiva confianza (por el nombre, tuteo)		(25)
8. Comportamiento con el entorno	Demuestra estar relajado y cómodo		(100)
	Demuestra nerviosismo e incomodidad con el ambiente		(50)
9. Manejo relacional	Aparenta buen manejo de relaciones labor		(100)
	Aparenta dificultad para relacionarse		(50)
	Aparenta nivel de conflicto		(25)
10. Capacidad de análisis	Demuestra capacidad analítica		(100)
	Demuestra argumentos de persuasión solamente		(50)
	Demuestra argumentos de débiles		(25)
A. Puntaje máximo posible		1000	
B. Puntaje obtenido (sumatoria del puntaje obtenido de los aspectos 1 a 10)			
C. Calificación porcentual			
5. Cierre de la entrevista			
Gracias por su tiempo, continuaremos con el proceso de selección (explicar proceso), ¿Le gustaría continuar en el?____ 			

Anexo 11. Documento de entrevista de pre-selección de la empresa

	ENTREVISTA DE PRE-SELECCION	Versión: 01
		Fecha de Emisión: 2013/07/04
	CÓDIGO: GH-SL-FT-013	Página 1 de 1

INFORMACION DEL ENTREVISTADO					
NOMBRE			CARGO		
INFORMACION DEL ENTREVISTADOR					
NOMBRE			CARGO		
INFORMACION DE LA ENTREVISTA					
CIUDAD			FECHA		
			DD	MM	MM
ENTREVISTA DE VERIFICACION					
	1 (mínimo)	2	3	4	5 (máximo)
Tranquilidad y buen manejo de la ansiedad por parte del candidato durante el desarrollo de la entrevista.					
Conocimiento y formación académica básica del candidato para realizar actividades del cargo.					
Experiencia laboral necesaria del candidato para desempeñar el cargo.					
Disponibilidad de tiempo por parte del candidato para ejercer el cargo.					
Concordancia de la presentación personal del candidato con el cargo.					
Claridad y respeto en la expresión verbal del candidato.					
Interés mostrado por el candidato en seguir capacitándose.					
Concordancia entre la aspiración salarial con el cargo.					
OBSERVACIONES (opcional)					

FIRMA DE ENTREVISTADOR

Anexo 12. Documento de evaluación por competencias de la empresa

DE LA MONTAÑA	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS		Versión: 01
	CÓDIGO GH-SL-FT-004		Fecha de Emisión: 2007/06/27
			Página

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
No	NOMBRE	APELLIDOS	CARGO	EDUCACIÓN (ver cuadro Pág. 2)	EXPERIENCIA (ver cuadro Pág. 2)	FORMACIÓN (ver cuadro Pág. 2)	ENTREVISTA	HABILIDADES (ver cuadro Pág. 2)	VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	TOTAL (E+F+G+H+I+J)/6	CUMPLE SI NO	OBSERVACIONES

CALIFICACIÓN DE HABILIDADES REQUERIDAS ASPIRANTE No. 1					CALIFICACIÓN DE FORMACIÓN REQUERIDA ASPIRANTE No. 1				
A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
HABILIDAD	REGISTRO	PUNTAJE OBTENIDO	MÁXIMO PUNTAJE POSIBLE	CALIFICACIÓN PORCENTUAL $(\frac{C}{D} \times 100)$	FORMACIÓN	PRUEBA / REGISTRO	PUNTAJE OBTENIDO	MÁXIMO PUNTAJE POSIBLE	CALIFICACIÓN PORCENTUAL $(\frac{C}{D} \times 100)$
CALIFICACIÓN PORCENTUAL PROMEDIO					CALIFICACIÓN PORCENTUAL PROMEDIO				

CALIFICACIÓN DE HABILIDADES REQUERIDAS ASPIRANTE No. 2					CALIFICACIÓN DE FORMACIÓN REQUERIDA ASPIRANTE No. 2				
A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
HABILIDAD	REGISTRO	PUNTAJE OBTENIDO	MÁXIMO PUNTAJE POSIBLE	CALIFICACIÓN PORCENTUAL $(\frac{C}{D} \times 100)$	FORMACIÓN	PRUEBA / REGISTRO	PUNTAJE OBTENIDO	MÁXIMO PUNTAJE POSIBLE	CALIFICACIÓN PORCENTUAL $(\frac{C}{D} \times 100)$
CALIFICACIÓN PORCENTUAL PROMEDIO					CALIFICACIÓN PORCENTUAL PROMEDIO				

EDUCACIÓN	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE	VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	EXCELENTE	BUENA	REGULAR
	100	60	10		100	70	10
EXPERIENCIA	MAYOR A LA EXIGIDA	IGUAL A LA EXIGIDA	MENOR A LA EXIGIDA	ENTREVISTA	EXCELENTE	BUENA	REGULAR
	100	80	10		100-80	79-70	69-0
FORMACIÓN	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE	TOTAL	CUMPLE	NO CUMPLE	
	100	80	20		100-70	69-0	
HABILIDADES	EXCELENTE	BUENA	REGULAR				
	100-80	79-70	69-0				

FECHA DE LA SELECCIÓN	DD	M	AA	OBSERVACIONES	RESPONSABLE DE LA SELECCIÓN		
					NOMBRE		
					CARGO		
					FIRMA		

Anexo 13. Documento de ingreso de la empresa

	DOCUMENTOS DE INGRESO	Versión: 02
	CÓDIGO GH-SL-FT- 003	Fecha de Emisión: 2012/05/15
		Página 1 de 1

EMPLEADO _____ **CÉDULA** _____
FECHA INGRESO _____ **CARGO** _____

DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS REQUERIDOS		DOCUMENTOS PRESENTADOS			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	PARCIAL	NO	
1. DOCUMENTOS PERSONALES DE INGRESO						
DOS (2) FOTOCOPIAS DE LA CÉDULA DE CIUDADANÍA.						
DOS (2) FOTOS TAMAÑO CÉDULA FONDO BLANCO.						
ORIGINAL DEL CERTIFICADO MÉDICO PARA INGRESO.						
UNA (1) FOTOCOPIA DE LA LIBRETA MILITAR						
2. DOCUMENTOS PERSONALES DE AFILIACIÓN						
UN (1) CERTIFICADO ÚLTIMA AFILIACIÓN A E.P.S.						
UN (1) CERTIFICADO ÚLTIMA AFILIACIÓN FONDO PENSIONES.						
3. DOCUMENTOS FAMILIARES DE AFILIACIÓN						
UNA (1) FOTOCOPIA DE LA CÉDULA DE LOS PADRES.						
DECLARACIÓN EXTRAJUICIO DE DEPENDENCIA RENDIDA POR LOS PADRES.						
UNA (1) FOTOCOPIA DEL REGISTRO DE MATRIMONIO.						
UNA (1) FOTOCOPIA DE LA CÉDULA DEL CÓNYUGE.						
DECLARACIÓN EXTRAJUICIO DE DEPENDENCIA ECONÓMICA.						
UNA (1) CONSTANCIA DE TRABAJO SI ES DEPENDIENTE.						
FOTOCOPIA DE AFILIACIÓN A E.P.S. Y A.F.P.						
UN (1) ORIGINAL DEL REGISTRO CIVIL DE NACIMIENTO DE CADA HIJO						
CERTIFICADO DE ESCOLARIDAD DE EL (LOS) HIJOS SI ES (SON) MAYORES DE 7 AÑOS.						
4. DOCUMENTOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA						
UNA (1) FOTOCOPIA DEL TÍTULO PROFESIONAL.						
DOS (2) REFERENCIAS LABORALES.						
DOS (2) REFERENCIAS PERSONALES.						
FOTOCOPIAS DE CERTIFICADOS DE CURSOS, FORMACIONES Y OTROS.						
5. OTROS DOCUMENTOS.						
UNA (1) FOTOCOPIA DE LA LICENCIA DE CONDUCCIÓN.						

ESPECIFIQUE LA ENTIDAD DONDE SE ENCUENTRE AFILIADO O ACTIVO:

ENTIDAD		DESEA CONTINUAR CON ESTA ENTIDAD	
		SI	NO
ENTIDAD PROMOTORA EN SALUD (E.P.S)			
FONDO DE PENSIONES (A.F.P)			
CESANTÍAS			

DOTACIÓN

CAMISA	BATA	OVEROL	BOTAS

"ES REQUISITO INDISPENSABLE PRESENTAR LOS DOCUMENTOS EL DÍA DE SU INGRESO. NO SE INGRESARÁ A NÓMINA HASTA A TENER LOS DOCUMENTOS REQUERIDOS".

FIRMA DEL TRABAJADOR

FIRMA LÍDER DE PROCESO

Anexo 14. Formato de inventario de oficina

	INVENTARIO OFICINA				Versión: 02		
	CÓDIGO: GH-SL-FT-012				Fecha de emisión: 2012/07/24		
						Página 1 de 2	

FECHA ENTREGA AL FUNCIONARIO	<table border="1"> <tr> <td>AA</td> <td>MM</td> <td>DD</td> </tr> </table>	AA	MM	DD	FECHA DE DEVOLUCIÓN	<table border="1"> <tr> <td>AA</td> <td>MM</td> </tr> </table>	AA	MM
AA	MM	DD						
AA	MM							
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	_____	NOMBRE DE QUIEN HACE LA DEVOLUCION	_____					
AREA	_____	NOMBRE DE A QUIEN SE LE DEVOLVIO	_____					
CARGO	_____							
PROCESO	_____							
NOMBRE DE QUIEN HACE ENTREGA	_____							

DESCRIPCIÓN	ESTADO A LA ENTREGA		ESTADO A LA DEVOLUCION		MARCA	REFERENCIA	CANTIDAD
	UTIL	NO UTIL	UTIL	NO UTIL			
ARCHIVADOR							
A-Z							
BAFLES O PARLANTES							
BANDEJAS PARA DOCUMENTOS							
BASE PARA PORTATIL							
BISTURI							
CAJONERA							
CALCULADORA							
CANASTA PARA RESIDUOS							
CARTELERA							
COMPUTADOR PORTATIL							
COSEDORA							
ESCRITORIO							
IMPRESORA							
LLAVES							
MANUALES Y/O LIBROS							
MEMORIA							
MONITOR							
MOUSE							
PAD MOUSE							
PERFORADORAS							
REGLA							
SACAGANCHOS							
SCANNER							
SELLOS							
SILLA							
TECLADO							
TELEFONO CELULAR							
TELEFONO FIJO							
TIJERAS							
TOMAS ELÉCTRICAS							
TORRE							
VENTILADOR							
OBSERVACIONES:							
A QUIEN SE ENTREGA		QUIEN ENTREGA		QUIEN DEVUELVE		A QUIEN LE DEVUELVE	
FIRMA		FIRMA		FIRMA		FIRMA	

Anexo 15. Documento de actualización de datos

	ACTUALIZACION DE DATOS				Version: 03	
	CÓDIGO: GH-SL-FT-002				Fecha de emisión	
				Pagina 1 de 1		

FECHA DE ACTUALIZACION				FECHA DE INGRESO		
AÑO	MES	DIA	SUCURSAL	AÑO	MES	DIA

DATOS BASICOS					
PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO		NOMBRES	
No. IDENTIFICACION		FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO			
		AÑO	MES	DIA	CIUDAD
DIRECCION		ESTRATO	BARRIO	CIUDAD	No. DE C
ESTADO CIVIL		TIPO DE VIVIENDA		LA VIVIENDA ES:	
Casado(a)		Casa		Propia	Tiene moto?
Separado(a)		Apartamento		Esta en pago	Tiene carro?
Soltero(a)		Habitacion		Arriendo	Tiene deudas?
Union Libre		Otro		Sub-arriendo	Entidad
Divorciado(a)		Cual?		Otro	Monto
Viudo(a)		Teléfono		Cual?	Otra?

NIVEL EDUCATIVO			
ESTUDIO	AÑOS CURSADOS	TITULO OBTENIDO	FECHA D
PRIMARIA			
BACHILLERATO			
UNIVERSITARIO			
POSGRADO			
OTRO?			

CURSOS QUE ACTUALMENTE ESTE CURSANDO			
NOMBRE	TIEMPO CURSADO	TIEMPO PENDIENTE	FECHA D

DATOS PERSONAS A CARGO					
FECHA DE NACIMIENTO	NOMBRES Y APELLIDOS	PARENTESCO	VIVE CON USTED?	NIVEL EDUCATIVO	OCUPACION

EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A:			
PRIMER NOMBRE	APELLIDO	NUMERO FIJO	NUMERO

VARIOS			
Que pasatiempos tiene?			
EPS	FONDO DE PENSIONES		CESANTIAS

Favor: Adjuntar copia de Diplomas y/o certificaciones.

Firma del empleado en constancia de la veracidad de los datos antes consignados.

Anexo 16. Documento de evaluación del periodo de prueba

	EVALUACION DEL PERIODO DE PRUEBA	Versión: 01
		Fecha de Emisión: 2013/08/28
	CÓDIGO: GH-SL-FT-015	Página 1 de 2

El presente instrumento es una herramienta que permite identificar las fortalezas y aspectos por mejorar del nuevo colaborador, definiendo principalmente su actitud frente al entorno laboral a partir del cual se realizará la retroalimentación al mismo estableciendo acciones de mejora.

Por favor califique cada uno de los aspectos a evaluar teniendo en cuenta lo siguiente:

Excelente (5)	Nivel destacado de desempeño, excediendo todo lo esperado
Bueno (4)	Nivel satisfactorio de desempeño que supera lo esperado
Regular (3)	Nivel de desempeño estándar
Deficiente (2)	Nivel de desempeño no satisfactorio, no cumple lo esperado
No Aceptable (1)	No satisface los requerimientos mínimos de desempeño.

ASPECTO A EVALUAR	DEFINICION	PUNTAJE
Actitud hacia la empresa	Capacidad de defender los intereses de la Empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la Empresa. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.	
Actitud hacia superior/es	Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos. Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración.	
Actitud hacia los Compañeros	Forma en la que se comporta con sus compañeros. Empatía. Colaboración en el desarrollo de trabajos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.	
Actitud hacia sus colaboradores (solo aplica para empleados con personal a cargo)	Presta asesoría para la ejecución de tareas asignadas a sus colaboradores. Realiza seguimiento para facilitar el logro de los objetivos.	
Actitud hacia el cliente	Desarrolla y mantiene relaciones efectivas con personas claves para su gestión tales como clientes internos y externos.	
Eficacia laboral	Demuestra conocimientos y habilidades técnicas para el desempeño de su cargo.	
Capacidad de aceptar	Capacidad de recibir retroalimentación en forma abierta y aprovechamiento de la misma para mejorar.	

retroalimentación		
Pro actividad	Capacidad para generar planteamientos y soluciones a las situaciones presentadas en el desarrollo de su cargo.	
Presentación personal	Preocupación por mantener una buena imagen personal (maquillaje, accesorios, vestimenta, aseo, afeitada).	
Disposición	Se muestra predispuesto hacia la tarea. Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y Motivación.	
Puntualidad	Cumplimiento del horario establecido por la Compañía y en citación a reuniones.	
PUNTAJE TOTAL		

APROBO PERIODO DE PRUEBA	SI	NO
---------------------------------	----	----

Compromisos de Mejoramiento	Fecha revisión

Nombre del Evaluado		Firma
----------------------------	--	--------------

Nombre del Evaluador		Firma
-----------------------------	--	--------------

Coordinador Nacional de Gestión Humana		Firma
---	--	--------------

Anexo 17. Documento de evaluación de desempeño

	EVALUACION DE DESEMPEÑO	Versión: 01
	CÓDIGO GH-SL-FT- 009	Fecha de Emisión: 2007/09/07

1. INFORMACION GENERAL				
Nombre del Evaluado	Cargo	Fecha de Evaluación (aaa/mm/dd)	Periodo de Evaluación	
Nombre del Evaluador	Cargo		Fecha Inicial	Fecha Final

2. HISTORIA LABORAL				
Fecha de Ingreso (aaa/mm/dd)	Reconocimientos		Llamados de Atención	
	Fecha	Motivo	Fecha	Motivo

3. INSTRUCCIONES PARA EVALUACION	
Marque con una equis X (solamente uno de los recuadros) el nivel que le corresponde a su colaborador de acuerdo con la información consignada en la matriz de habilidades del cargo y teniendo en cuenta los siguientes factores a evaluar: 5. EXCEDE LO NORMAL EN FORMA CONSTANTE: El resultado esperado no solo se ha cumplido, sino que <u>supera permanentemente</u> el normal esperado. 4. SUPERA OCASIONALMENTE LOS RESULTADOS ESPERADOS: Su trabajo es el que se espera normalmente, aunque en <u>ocasiones lo supera</u>. 3. LOGRA LOS RESULTADOS ESPERADOS: Su contribución al cumplimiento de los objetivos del proceso es importante y el <u>rendimiento es satisfactorio</u>. 2. ES SUCSEPTIBLE DE MEJORA: Se acerca al cumplimiento de los resultados esperados, pero <u>en ocasiones no lo alcanza por presentar deficiencias susceptibles de mejora</u> a través de formación o entrenamiento. 1. ESTA POR DEBAJO DEL MINIMO REQUERIDO: El rendimiento del empleado cumple los aspectos secundarios y <u>falla continuamente en las fases importantes</u>, lo cual genera demoras y tropiezos en el normal funcionamiento del proceso. 0. ESTA LEJOS DEL MINIMO ESPERADO: El rendimiento del empleado es crítico, <u>presenta continuas fallas en aspectos básicos y secundarios de sus funciones</u>. El desarrollo de sus labores no contribuye al cumplimiento de los objetivos del proceso.	

	EVALUACION DE DESEMPEÑO	Versión: 01
	CÓDIGO GH-SL-FT- 009	Fecha de Emisión: 2007/09/07

4. EVALUACION									
Categoría	Habilidad	Criterio	Evaluación						
			Lejos del Mínimo Esperado	Por Debajo del Mínimo Esperado	Susceptible de Mejora	Logra los Resultados Esperados	Supera Ocasionalm ente los Resultados Esperados	Excede lo Normal Constantem ente	Promedio
Habilidades Relacionadas con Procesos Operativos	Atención al Detalle	Verifica que todos los datos y detalles estén completos							4.5
		Aplica los procedimientos establecidos							
		Identifica y centra la atención en los detalles críticos para alcanzar el objetivo del proceso.							
	Administración de Información	Mantiene confidencialidad de la información recibida y suministrada						5	4.5
		Mantiene un adecuado control de los registros y/o documentos				4			
	Planeación y Organización del Trabajo	Aplica una adecuada asignación de prioridades en sus tareas.							
		Establece objetivos, metas, responsables, y fechas de cumplimiento en sus proyectos (sentido de pertenencia) Realiza controles de seguimiento al plan de trabajo							
	Seguimiento	Presenta Informes sobre el estado de desarrollo de las actividades planeadas							
		Confirma que se hayan realizado las actividades cumpliendo el objetivo definido.							
	Orientación a Resultados	Alcanza las metas establecidas							
		Propone alternativas para alcanzar las metas							
		Establece claramente los recursos requeridos para alcanzar los resultados.							
	Digitación de Información	Captura con eficacia y oportunidad la información suministrada en el tiempo asignado							
Manejo de Herramientas de Medición	Utiliza con destreza, seguridad y efectividad las herramientas provistas para desarrollar la labor diaria.								
		Promedio General en la Categoría							

	EVALUACION DE DESEMPEÑO	Versión: 01
	CÓDIGO GH-SL-FT- 009	Fecha de Emisión: 2007/09/07

4. EVALUACION									
Categoría	Habilidad	Criterio	Evaluación						
			Lejos del Mínimo Esperado	Por Debajo del Mínimo Esperado	Susceptible de Mejora	Logra los Resultados Esperados	Supera Ocasionalmente los Resultados	Excede lo Normal Constantem ente	Promedio
Habilidades relacionadas con Procesos Sociales	Comunicación y/o Competencia Conversacional	Expresa verbalmente sus ideas en forma clara y breve con fluidez.							
		Utiliza un lenguaje respetuoso y cortés.							
		Verifica que ha entendido a su interlocutor para asegurar la comprensión del mensaje.							
	Trabajo en Equipo	Aporta ideas cuando participa en equipos de trabajo.							
		Orienta los objetivos del grupo/Organización por encima de los individuales.							
		Demuestra respeto por las ideas del grupo aunque no las comparta.							
	Tolerancia al Estrés	Mantiene control mientras está bajo presión.							
		Reacciona de forma controlada ante cualquier situación apremiante o que exige tensión.							
		Solicita apoyo en situaciones apremiantes que no puede resolver.							
	Orientación de Servicio al Cliente	Determina y entiende claramente las necesidades del Cliente							
		Confirma el nivel de satisfacción del cliente							
		Propone alternativas de solución como respuesta a las necesidades del cliente.							
	Tolerancia a la Frustración	Mantiene una actitud positiva después de una desilusión o rechazo.							
		Acepta las críticas y analiza objetivamente en función de la Empresa.							
		Promedio General en la Categoría							

	EVALUACION DE DESEMPEÑO	Versión: 01
	CÓDIGO GH-SL-FT- 009	Fecha de Emisión: 2007/09/07

4. EVALUACION									
Categoría	Habilidad	Criterio	Evaluación						
			Lejos del Mínimo Esperado	Por Debajo del Mínimo Esperado	Susceptible de Mejora	Logra los Resultados Esperados	Supera Ocasionalmente los Resultados	Excede lo Normal Constantemente	Promedio
Habilidades relacionadas con Liderazgo	Integridad	Cumple con las políticas y el reglamento interno de trabajo.							
		Demuestra una conducta ética y prudencia en la autoridad otorgada.							
		Promueve la puntualidad y la disciplina interna							
		Utiliza el tiempo apropiadamente en asuntos de trabajo.							
	Negociación	Presenta alternativas para llegar a acuerdos favorables y/o solución de conflictos.							
		Mantiene control sobre los aspectos en desacuerdo en una negociación.							
	Liderazgo Individual/Influencia	Proporciona apoyo a los demás sin quitarles las responsabilidades.							
		Promueve en los demás una actitud positiva frente al trabajo.							
	Habilidad para persuadir y vender	Genera y obtiene actitud de compromiso en los demás.							
		Utiliza argumentos y metodologías innovadoras para la venta Utiliza apropiadamente las cualidades del producto/servicio para satisfacer las necesidades del cliente.							
	Delegación de Autoridad y Responsabilidad	Asigna responsabilidad a las personas apropiadas en función de sus competencias							
		Obtiene resultados favorables al delegar responsabilidades							
	Desarrollo de Personal	Proporciona recursos necesarios al asignar autoridades y responsabilidades.							
		Identifica y gestiona las necesidades de formación para aumentar las competencias en sus colaboradores. Crea oportunidades para descubrir habilidades en sus colaboradores.							
	Toma de Decisiones (capacidad de análisis y síntesis)	Define situaciones de incertidumbre dentro de los niveles de responsabilidad y autoridad que le han sido concedidos. Obtiene con frecuencia resultados positivos de las decisiones adoptadas.							
Promedio General en la Categoría									

	EVALUACION DE DESEMPEÑO		Versión: 01
	CÓDIGO GH-SL-FT- 009		Fecha de Emisión: 2007/09/07
			Página 5 de 5

4. EVALUACION								
Categoría	Habilidad	Criterio	Evaluación					
			Lejos del Mínimo Esperado	Por Debajo del Mínimo Esperado	Susceptible de Mejora	Logra los Resultados Esperados	Supera Ocasionalmente los Resultados	Promedio
Habilidades Asociadas a Características de la Persona	Energía	Mantiene un ritmo constante durante la jornada de trabajo.						
		Evacua normalmente las tareas asignadas para un día de trabajo.						
	Impacto	Utiliza un tono de voz seguro al hablar.						
		Mantiene un postura atenta ante los demás.						
		Mantiene siempre una presentación personal adecuada						
	Iniciativa	Propone ideas para mejorar utilizando la información y demás recursos disponibles.						
		Decide y actúa acertadamente en situaciones de emergencia que requieren respuesta rápida.						
	Adaptabilidad	Mantiene la eficacia en diferentes entornos, tareas, responsabilidades y personas						
	Promedio General en la Categoría							
	Promedio Total de Evaluación							

5. OBSERVACIONES

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador
--------------------	---------------------

Anexo 18. Instructivo para la evaluación de desempeño

	INSTRUCTIVO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 01
	CÓDIGO: GH-SL-INS-001	Fecha de Emisión: 10/Feb/2014
		Página 6 de 2

RANGO DE SIGNIFICANCIA	ESCALA DE IMPORTANCIA	SIGNIFICADO
ÓPTIMO	4.5=>TFE<=5.0	No se requiere acción ni registros documentados en la hoja de vida del personal evaluado. Solo se anexa el registro de su Evaluación de Desempeño.
BUENO	3.5=>TFE<=4.49	- Se anexa el registro de su Evaluación de Desempeño en la hoja de vida del empleado evaluado. - Realización de capacitación y seguimiento para garantizar que se mantengan el cumplimiento y se logre el mejoramiento continuo en todos los factores evaluados.
A MEJORAR	3.0=>TFE<=3.49	- Se anexa el registro de su Evaluación de Desempeño en la hoja de vida del empleado evaluado - Realización de capacitación y seguimiento para garantizar que se mantengan el cumplimiento y se logre el mejoramiento continuo en todos los factores evaluados. - Carta de compromiso por parte del empleado, para que los factores de desempeño evaluados en los cuales no alcanzó una calificación buena en la próxima evaluación logre una calificación superior a 4.0. - Se realizará nuevamente la evaluación de desempeño en tres meses siguientes. Si no alcanza un rango bueno y/o optimo se realizará cancelación de contrato. - Se anexará a la hoja de vida los registros documentados del personal evaluado.
REGULAR	2.5=>TFE<=2.99	- Se anexa el registro de su Evaluación de Desempeño en la hoja de vida del empleado evaluado - Se realizará cancelación de contrato. - Se anexará a la hoja de vida los registros documentados del personal evaluado.
DÉBIL	TFE>=2.5	- Se anexa el registro de su Evaluación de Desempeño en la hoja de vida del empleado evaluado - Se realizará cancelación de contrato. - Se anexará a la hoja de vida los registros documentados del personal evaluado.

- Una vez establecido el promedio total de la evaluación se procederá a comunicarle al evaluado los resultados y se llevaran a cabo las actividades plasmadas en la columna de SIGNIFICADO de los parámetros de la tabla anterior.
- En el cuadro de observaciones del formato EVALUACION DEL DESEMPEÑO GH-SL-FT-009, registrar según el resultado obtenido en la evaluación y observaciones recibidas por parte del evaluado, las acciones de mejora a realizar para el optimizar el desempeño en la próxima evaluación.
- Una vez establecido el plan de acción (cuando aplique), si el evaluado se encuentra conforme con los resultados, se procede a realizar la firma del registro de evaluación por parte del evaluado y evaluador, en caso contrario se remitirán los resultado al área de Gestión Humana de la zona, quien citará al jefe inmediato y su respectivo empleado a realizar una nueva evaluación, concertando entre las partes la calificación de cada ítems acorde con las evidencias de mejor desempeño puestas en conocimiento por el personal evaluado, una vez acordada la evaluación se firma el formato con su respectiva fecha de evaluación y con visto bueno por parte del representante de recursos humanos.

Anexo 19. Documento de entrenamiento en el cargo

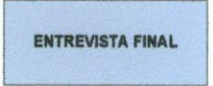
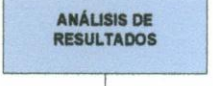
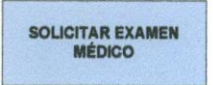
[illegible]

Anexo 20. Procedimiento de selección e incorporación de personal

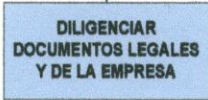
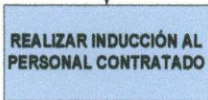
	SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE PERSONAL	Versión: 04
	CÓDIGO GH-SL-PC-001	Fecha de Emisión: 2012/08/09
		Página 3 de 5

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DOCUMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	INICIO SOLICITAR PERSONAL	LIDER DE PROCESO	SOLICITUD DE PERSONAL GH-SL-FT-007	SE REALIZA LA SOLICITUD DE ACUERDO CON LA VACANTE A OCUPAR. EN CASO DE TRATARSE DE UN NUEVO PERFIL SE DEBE DEFINIR PREVIAMENTE.
2	REVISAR SOLICITUD	GERENTE SUCURSAL	SOLICITUD DE PERSONAL GH-SL-FT-007	UNA VEZ ELABORADA LA SOLICITUD, SE DEBE ENTREGAR AL GERENTE DE LA SUCURSAL PARA REVISIÓN Y APROBACIÓN E INICIAR EL PROCESO DE SELECCIÓN.
3	APROBADO POR LA GERENCIA? NO FIN SI	GERENTE SUCURSAL	SOLICITUD DE PERSONAL GH-SL-FT-007	SI EL GERENTE NO DA APROBACIÓN A LA SOLICITUD SE MARCA EN LA OPCIÓN DE RECHAZO INDICANDO LOS MOTIVOS Y CULMINA EL PROCESO.
4	REVISAR HOJAS DE VIDA INTERNAS	GERENTE SUCURSAL	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS GH-SL-MN-001	EL GERENTE REALIZA UN CHEQUEO DEL PERFIL DEL CARGO A CUBRIR Y SE VALIDA RESPECTO AL PERSONAL ACTUAL PARA DETERMINAR SI ES FACTIBLE UNA PROMOCIÓN INTERNA.
5	POSIBLE PROMOCIÓN INTERNA? NO SI	GERENTE SUCURSAL	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS GH-SL-MN-002	SI DESPUÉS DE REVISAR LAS HOJAS DE VIDA DEL PERSONAL ACTUAL NO SE ENCUENTRA UN CANDIDATO IDONEO, SE CONTINÚA EN LA ETAPA No 7.
6	REALIZAR ENTREVISTAS PRELIMINARES	GERENTE SUCURSAL	SOLICITUD DE PERSONAL GH-SL-FT-007	INICIALMENTE SE BUSCARAN CANDIDATOS INTERNOS QUE CUMPLAN CON LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS, LA GERENCIA LES INFORMARA SOBRE SU POSTULACIÓN Y SEGUN SU RESPUESTA SE TENDRA EN CUENTA PARA EL GRUPO DE CANDIDATOS.
7	CONVOCATORIA CANDIDATOS EXTERNOS	COORDINADOR GESTIÓN HUMANA	SOLICITUD DE PERSONAL GH-SL-FT-007	SE UTILIZAN LOS MEDIOS DE CONVOCATORIA QUE SE CONSIDEREN NECESARIOS PARA CONFORMAR EL GRUPO DE ASPIRANTES, CON EL FIN DE RECEPCIONAR HOJAS DE VIDA.
8	EVALUAR Y PRESELECCIONAR HOJAS DE VIDA	LIDER DE PROCESO	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS GH-SL-MN-002	SE REVISAN LAS HOJAS DE VIDA RECOLECTADAS Y SE EVALÚAN FRENTE AL PERFIL DEL CARGO A CUBRIR, PRESELECCIONANDO LOS CANDIDATOS QUE MEJOR SE AJUSTEN AL REQUERIMIENTO.
9	VERIFICACION DE REFERENCIAS	COORDINADOR GESTIÓN HUMANA	SOLICITUD DE PERSONAL GH-SL-FT-007 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS GH-SL-FT-008	SE REALIZA LA VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.
10	DESCRIPCION Y ACUERDO DE CONDICIONES NO FIN SI 1	LIDER DE PROCESO	SOLICITUD DE PERSONAL GH-SL-FT-007	SE CITAN A LOS ASPIRANTES SE REALIZA UNA PRESENTACIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA, DEL CARGO Y DE LAS CONDICIONES DE CONTRATACIÓN. ADemás LOS ASPIRANTES DEBERAN ESTAR DISPUESTOS A PRESENTAR PRUEBAS DEMOSTRATIVAS DE ACUERDO A LA FORMACIÓN REQUERIDA SI ES APLICABLE. (EXAMEN ESCRITO Y PRUEBA PRACTICA EN EL CASO DE LOS TÉCNICOS, ACORDE AL AREA DE SERVICIO DONDE SE VAYA A DESEMPEÑAR). FINALMENTE ESTANDO LAS PARTES DE ACUERDO SE ENVIA A LA EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA.

No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DOCUMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
11		PSICOLOGO	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS GH-SL-MN-002	APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOTECNICAS DE ACUERDO AL PERFIL DEL CARGO
12		PSICOLOGO	INFORME DE LA ENTREVISTA	ENTREVISTA CON EL CANDIDATO PARA CONFRONTAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS PRUEBAS PSICOTECNICAS CON EL FIN DE EXPLORAR ASPECTOS FAMILIARES Y PERSONALES. FINALMENTE LAS CONCLUSIONES SE REFLEJAN EN UN INFORME.
13		GERENTE SUCURSAL	ENTREVISTA PARA LA SELECCIÓN GH-SL-FT-001	GENERAR UNA PERCEPCIÓN PERSONAL DEL CANDIDATO.
14		GERENTE SUCURSAL LIDER DE PROCESO	INFORME DEL PSICOLOGO ENTREVISTA PARA LA SELECCIÓN GH-SL-FT-001	SERÁ SELECCIONADO EL CANDIDATO QUE HAYA OBTENIDO EL PUNTAJE MAS ALTO EN EL PROCESO.
15		GERENTE SUCURSAL COORDINADOR GESTIÓN HUMANA LIDER DE PROCESO	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS GH-SL-FT-004	SE REGISTRAN TODOS LOS PUNTAJES OBTENIDOS, TOMANDO COMO REFERENCIA QUE CALIFICAN EN FORMA DEFINITIVA AQUELLOS ASPIRANTES QUE SUPEREN 70% EN PROMEDIO. DE EXISTIR MÁS DE UN ASPIRANTE EN ESTA INSTANCIA, SE TOMARÁ LA DECISIÓN DE LA INCORPORACIÓN DEFINITIVA Y SE CONSIGNAN EN EL CAMPO DE OBSERVACIONES EL O LOS ARGUMENTO(S) DE LA DECISION DE SELECCIÓN TOMADA.
16		COORDINADOR GESTIÓN HUMANA	SOLICITUD EXAMEN MEDICO DE INGRESO O PROMOCION MATRIZ DE PERFILES OCUPACIONALES	SE ENVÍA AL ASPIRANTE A LA ENTIDAD RESPONSABLE DE ELABORAR EL EXAMEN MEDICO DE INGRESO ó PROMOCION SOLICITADO DE ACUERDO A LA MATRIZ; LA ENTIDAD DEBE PRESENTAR A LA EMPRESA EL INFORME DEL EXAMEN, DEBIDAMENTE FIRMADO Y SELLADO, A MAS TARDAR EN LOS PROXIMOS DOS (2) DIAS SIGUIENTES A LA SOLICITUD.
17		COORDINADOR GESTIÓN HUMANA	INFORME EXAMEN MEDICO DE INGRESO O PROMOCION	EL RESPONSABLE VERIFICA EL CONCEPTO DEL MEDICO, Y AUTORIZA EL INGRESO A LA PERSONA QUE NO PRESENTA ESTADOS PATOLÓGICOS QUE IMPIDAN CONVIVENCIA O QUE LIMITEN SU CAPACIDAD PARA LABORAR.
18		COORDINADOR GESTIÓN HUMANA	NOTIFICACION DE PROMOCION	SI LA PERSONA SELECCIONADA ES TRABAJADOR ACTUAL DE LA COMPAÑÍA SE LE NOTIFICARÁ LA PROMOCION MEDIANTE UNA CARTA QUE CONTENGA EL NUEVO CARGO, EL NUEVO SALARIO ENTRE OTROS. SI ES EMPLEADO NUEVO SE NOTIFICARÁ SU ACEPTACION Y SE SEGUIRÁ CON EL PROCESO.

	SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE PERSONAL	Versión: 04
	CÓDIGO GH-SL-PC-001	Fecha de Emisión: 2012/08/09
		Página 5 de 5

No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DOCUMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
19		COORDINADOR GESTIÓN HUMANA	DOCUMENTOS DE INGRESO GH-SL-FT-003	SE SOLICITA AL ASPIRANTE LA ENTREGA DE LOS DOCUMENTOS DE INGRESO, DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO
20		COORDINADOR GESTIÓN HUMANA	CONTRATO DE TRABAJO AFILIACIONES	UNA VEZ SE ENTREGUEN LOS DOCUMENTOS DE INGRESO, SE ELABORA CONTRATO DE TRABAJO Y SE DILIGENCIAN LOS DOCUMENTOS PARA LAS AFILIACIONES A LAS ENTIDADES DE SEGURIDAD SOCIAL.
21		LIDER DE PROCESO COORDINADOR GESTIÓN HUMANA	INDUCCIÓN Y RECEPCIÓN DEL PUESTO GH-SL-FT-005 REVISIÓN INDUCCIÓN DEL PERSONAL GH-SL-FT-006 ACTUALIZACIÓN DE DATOS GH-SL-FT-002 INVENTARIO DE OFICINA GH-SL-FT-012	FINALMENTE EL LÍDER DE PROCESO SE ENCARGARÁ DE LA INDUCCIÓN DEL NUEVO EMPLEADO CONTRATADO. EL COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA SE ENCARGARÁ DE PRESENTARLO AL RESTO DE LOS EMPLEADOS DÁNDOLE UN RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES. PARA LLEVAR UN CONTROL DE LOS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS QUE SE LE ENTREGAN EL MISMO RESPONSABLE DEBE DILIGENCIAR EL FORMATO DE INVENTARIO DE OFICINA CUANDO EL NUEVO EMPLEADO SEA DE ALGUNA SUCURSAL, SE DEBE ENVIAR A BOGOTÁ ESCANEADOS LOS REGISTROS DE TODO EL PROCESO, DENTRO DE LA SEMANA SIGUIENTE A LA SOLICITUD DE INGRESO DEL EMPLEADO A LA ARP.
				