

**PROPUESTA DE REALIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL  
TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN MATERIALES TUMACO**

**JENNY YOHANNA ARCINIEGAS ARROYO  
EDISON ADOLFO BENAVIDES CABEZAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**PROPUESTA DE REALIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL  
TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN MATERIALES TUMACO**

**JENNY YOHANNA ARCINIEGAS ARROYO  
EDISON ADOLFO BENAVIDES CABEZAS**

**Trabajo presentado como prerrequisito para aprobar el Diplomado de  
Gerencia Estratégica del Talento Humano**

**Asesor:**

**CARLOS OMAR OJEDA  
Docente Especialista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en este documento, son responsabilidad exclusiva del autor

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el honorable, Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente de tesis**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, Marzo de 2009**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por ser nuestro guía espiritual y por darnos fortaleza frente a los proyectos que hemos iniciado como retos para nuestras vidas.

Agradecemos a nuestros padres: Jenny de Jesús Arroyo García y Jesús Humberto Arciniegas Cárdenas; Betty María Cabezas Cortes y José Rufino Benavides Flores; por su apoyo constante brindado a nuestras vidas, y en la elaboración de este proyecto durante nuestra carrera profesional.

Al Dr. Carlos Omar Ojeda, administrador de empresas, Docente Especialista del departamento de ciencias económicas y administrativas de la universidad de Nariño-Pasto, por el asesoramiento continuo brindado en este proyecto.

A la Dr. Karola López, docente especialista de la universidad de Nariño por sus recomendaciones y por ser jurado de la socialización de nuestra propuesta

A la Universidad de Nariño, por ser mediadora en el proceso para realizarnos como profesionales.

A la Empresa Materiales Tumaco, por la información y documentación brindada.

A nuestros hermanos: Vivian Lorena Arciniegas Arroyo y Greys Shirley Arciniegas Benavides; José Rufino Benavides Cabezas; por su apoyo y ejemplo incondicional prestado para nuestras vidas.

A nuestros amigos: Harold Francisco Riascos, Carlos Javier Paz, Luís Carlos Matacea, Carlos Francisco Torres, Héctor Fabio Ramírez y Diana Catherine Ruano por acompañarnos durante el proceso de nuestra carrera profesional y por brindarnos su amistad en todo momento.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedicamos principalmente a Dios, por su fortaleza y constancia brindada en nuestro diario vivir.

A nuestros padres: Jenny de Jesús Arroyo García y Jesús Humberto Arciniegas Cárdenas; Betty María Cabezas Cortes y José Rufino Benavides Flores; porque en el transcurrir de nuestros estudios profesionales, nos brindaron apoyo incondicional, tanto económico como moral lo cual nos permitió salir adelante ante las adversidades y lograr nuestro objetivo.

A la Universidad de Nariño, personal Directivo y Docentes del Programa de Administración de Empresas, por sus orientaciones recibidas durante todo nuestro proceso educativo.

## **RESUMEN**

Esta propuesta, pretende estructurar y documentar el proceso de selección de la organización MATERIALES TUMACO, a partir de la creación de formatos legibles y entendibles, así como también recomendaciones y pautas teóricas que permitirán asegurar el ingreso de personal idóneo a la vacante requerida.

A su vez se propone una filosofía de talento humano que está muy adecuada a la organización y su filosofía, razón por la cual se va avanzando en la consolidación y estructuración del área de talento humano, para que este último comience a tomar mayor trascendencia y participación en el logro de los objetivos, mediante la búsqueda de su bienestar y desarrollo de los mismo.

De igual forma, a partir del diagnóstico y la información obtenida se realizó el análisis de los cargos y por tanto se logró establecer el perfil de los mismos; para que a partir de aquí el colaborador pueda de cierta forma tener autonomía y responsabilidad de su cargo.

## **ABSTRACT**

This proposal, seeks to structure and to document the process of selection of the organization MATERIALS TUMACO, starting from the creation of readable and understandable formats, as well as recommendations and theoretical rules that will allow to assure the entrance of personal suitable to the required vacancy.

In turn he/she intends a philosophy of human talent that is very appropriate to the organization and their philosophy, reason for which leaves advancing in the consolidation and structuring of the area of human talent, so that this last one begins to take bigger transcendence and participation in the achievement of the objectives, by means of the search of their well-being and development of the same one.

Of equal it forms, starting from the I diagnose and the obtained information one carries out the analysis of the positions and therefore you achievement to establish the profile of the same ones; so that starting from here the collaborator can in certain way to have autonomy and responsibility of his position.



## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	25
1. TEMA DE INVESTIGACION.....	27
2. PROBLEMA.....	28
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	28
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
3. OBJETIVOS.....	29
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	29
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	29
4. JUSTIFICACIÓN.....	30
4.1 TEÓRICA.....	30
4.2 METODOLÓGICA.....	30
4.3 PRÁCTICA.....	30
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	31
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	31
5.1.1 Descriptivo.....	31
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	31
5.1.2 Analítico.....	31
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	31
5.3.1 Fuentes secundarias:.....	31
5.3.2 Fuentes primarias:.....	31
6. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	32

	<b>pág</b>
6.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	32
6.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA.....	32
6.2.1 Sede administrativa .....	32
6.2.2 Sede operativa.....	32
6.3 MISIÓN .....	33
6.4 VISIÓN.....	33
6.5 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	33
6.6 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES .....	33
6.6.1 políticas generales: .....	33
6.6.2 Políticas específicas: .....	34
6.6.2.1 Área administrativa: .....	34
6.6.2.2 Área operativa:.....	34
6.7 ORGANIGRAMA.....	35
7. DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO.....	36
7.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTA .....	36
7.1.1 Frecuencia relativa.....	36
7.1.2 Frecuencia porcentual .....	36
7.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTA .....	49
7.3 DESARROLLO DE MATRIZ DOFA .....	50
7.4 ANÁLISIS GENERAL.....	51
8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	52
8.1 FILOSOFÍA DEL TALENTO HUMANO.....	52
8.1.1 Misión.....	53

	<b>pág</b>
8.1.2 Visión.....	53
8.1.3 Lema del departamento.....	53
8.1.4 Objetivo del departamento.....	53
8.1.5 Políticas:.....	53
8.1.6 Estrategias:.....	53
8.2 ESTRUCTURA DE CARGOS.....	54
8.2.1 Ventajas de la estructura de cargos:.....	55
8.2.2 Definición de grupos de oficios:.....	56
8.2.3 Análisis y descripción de cargos.....	56
8.3 ESTABLECIMIENTO DE LA NECESIDAD.....	65
8.3.1 Definición requerimiento de personal.....	65
8.3.2 Formato solicitud de requerimiento de personal (Ver anexo C):.....	66
8.3.3 Prerrequisitos de ingreso:.....	66
8.3.4 Diseño de perfil del cargo:.....	67
8.3.4.1 Formato “perfil del cargo” (Ver Anexo D):.....	67
8.3.4.2 Aspectos para el análisis de la solicitud y hoja de vida:.....	67
8.3.4.3 Formato solicitud de empleo. (Ver Anexo E):.....	68
8.4 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	68
8.4.1 Indicaciones para realizar la entrevista:.....	69
8.4.2 Formato guía para realizar la entrevista (ver anexo F).....	69
8.4.3 Formato para el informe de entrevista (ver anexo G).....	69
8.4.4 Formato para la verificación de experiencia laboral (ver anexo H).....	69
8.4.5 Pruebas psicométricas.....	69

	<b>pág</b>
8.4.5.1 Cargos administrativos.....	70
8.4.5.2 Formato Reporte de Prueba psicométrica - Cargos administrativos (Ver anexo I) .....	71
8.4.5.3 Cargos operativos.....	71
8.4.5.4 Reporte de prueba psicométrica – cargos operativos (Ver anexo J) .....	72
8.4.5.5 Evaluación técnica .....	72
8.4.5.6 Conductores (Ver anexo K).....	72
8.4.5.7 Operarios de maquinaria (Ver anexo L) .....	72
8.5 CONTRATACIÓN .....	72
8.5.1 Proceso de contratación: .....	73
8.5.1.1 Formato para requisitos del ingreso (Ver Anexo M).....	73
8.5.2 Historia clínica ocupacional.....	73
8.5.2.1 Formato para la historia clínica ocupacional (Ver Anexo N) .....	73
8.5.2.2 Formato para especificación de ingreso (Ver Anexo Ñ).....	73
8.5.2.3 Formato para el sistema de nomina y personales (Ver Anexo O).....	73
8.5.3 Exámenes médicos y demás requisitos de ingresos .....	73
8.5.3.1 Formato autorización de afiliación a salud, pensión y otros aportes (Ver Anexo P) .....	73
8.5.3.2 Formato para solicitud de vinculación a EPS, ARP, fondo de pensiones y cesantías; y caja de compensación (Ver Anexo Q) .....	73
8.5.3.3 Formato para entrega de dotación. (Ver Anexo R) .....	73
8.5.3.4 Formato para entrega de implementos de seguridad. (Ver Anexo S) .....	73
8.6 INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO .....	74
8.6.1 Generalidades:.....	75

	<b>pág</b>
8.6.1.1 Filosofía del programa .....	75
8.6.1.2 Objetivo general .....	75
8.6.1.3 Objetivos específicos: .....	75
8.6.1.4 Ventajas .....	75
8.6.1.5 Entrenamiento.....	76
8.6.2 Programa de inducción .....	77
8.6.2.1 Objetivos:.....	77
8.6.2.2 A quien va dirigido .....	77
8.6.2.3 Duración.....	77
8.6.2.4 Responsabilidad .....	77
8.6.2.5 Estrategias del programa:.....	77
8.6.2.6 Formato de citación para el programa de inducción y entrenamiento.....	78
8.6.2.7 Formato programa de inducción (ver Anexo U) .....	78
8.6.2.8 Formato evaluación programa de inducción. (Ver Anexo V).....	78
8.6.3 Programa de entrenamiento. ....	78
8.6.3.1 Objetivos del programa:.....	78
8.6.3.2 Dirigido a.....	78
8.6.3.3 Duración.....	78
8.6.3.4 Responsabilidad. ....	78
8.6.4 Método para realizar el entrenamiento: .....	79
8.6.4.1 instructivo programa de entrenamiento.....	79
8.6.5 Temas y subtemas.....	79
8.6.5.1 Formato programa de entrenamiento (Ver anexo W) .....	80

	<b>pág</b>
8.6.5.2 Formato evaluación programa de entrenamiento (Ver anexo X) .....	80
8.7 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	81
8.7.1 Procedimiento de la evaluación para el desempeño:.....	81
8.7.1.1 Definición. ....	81
8.7.1.2 Papel del evaluador: .....	82
8.7.1.3 Papel del evaluado: .....	82
8.7.1.4 Observaciones:.....	82
8.7.1.5 Procedimiento de la evaluación de para el desarrollo del desempeño: .....	83
8.7.1.6 Formulario para diligenciamiento del evaluado (ver anexo 26).....	84
8.7.1.7 Formatos de evaluación para cargos de dirección y administrativos (Ver anexo 27).....	84
8.7.1.8 Formato de evaluación para cargos Operarios (Ver Anexo 28) .....	84
8.7.1.9 Formato de metas acordadas entre evaluado – evaluador (Ver anexo 29) .....	84
8.8 ENTREVISTA DE RETIROS.....	84
8.8.1 Formato entrevista de retiro (ver anexo 27) .....	86
8.9 INDICADORES DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO DE PERSONAL.....	86
8.9.1 Indicador de ausentismo. ....	86
8.9.2 Indicador de rotación de personal.....	86
8.10 RELACIÓN COSTO – BENEFICIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	87
8.11 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTABLECIDO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN .....	89
CONCLUSIONES .....	91
RECOMENDACIONES.....	92

	<b>pág</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	93
ANEXOS.....	95

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Información de vacante .....	36
Cuadro 2. Acceso al cargo.....	37
Cuadro 3. Exámenes físicos para ingreso a organización .....	38
Cuadro 4. Pruebas de Conocimiento para desempeñar el cargo .....	39
Cuadro 5. Entrega formal de herramientas de trabajo .....	40
Cuadro 6. Conocimiento de funciones de cargo .....	41
Cuadro 7. Registro de mantenimiento .....	42
Cuadro 8. Conocimiento de la organización .....	43
Cuadro 9. Desempeño de cargos diferentes .....	44
Cuadro 10. Capacitación organizacional .....	45
Cuadro 11. Evaluación de desempeño .....	46
Cuadro 12. Conformidad con la evaluación .....	47
Cuadro 13. Sistema de compensación .....	48
Cuadro 14. Niveles de los cargos .....	55
Cuadro 15. Códigos de los cargos.....	55
Cuadro 16. Relación costo – beneficio del proceso de selección de personal ....	87
Cuadro 17. Cronograma de actividades establecido para el proceso de selección.....	89



## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Flujograma de procedimiento: .....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>pág.</b>
Grafico 1. Información de vacante .....	36
Grafico 2. Acceso al cargo .....	37
Grafico 3. Exámenes físicos para ingreso a la organización .....	38
Grafico 4. Pruebas de conocimiento para desempeñar el cargo .....	39
Grafico 5. Entrega Formal de herramientas de trabajo .....	40
Grafico 6. Conocimientos de funciones de cargo.....	41
Grafico 7. Registro de mantenimiento.....	42
Grafico 8. Conocimiento de la organización .....	43
Grafico 9. Desempeño de cargos diferentes.....	44
Grafico 10. Capacitación organizacional.....	45
Grafico 11. Evaluación de desempeño .....	46
Grafico 12. Conformidad con la evaluación .....	47
Grafico 13. Sistema de compensación organizacional .....	48

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO 1. ENCUESTA REALIZADA PARA DIAGNOSTICAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MATERIALES TUMACO .....	96
ANEXO 2. ENTREVISTA REALIZADA PARA DIAGNOSTICAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MATERIALES TUMACO .....	98
ANEXO 3. FORMATO PARA SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE PERSONAL....	99
ANEXO 4. FORMATO PERFÍL DEL CARGO .....	100
ANEXO 5. FORMATO SOLICITUD DE EMPLEO.....	101
ANEXO 6. FORMATO GUÍA PARA REALIZAR LA ENTREVISTA.....	102
ANEXO 7. FORMATO GUÍA PARA INFORME DE ENTREVISTA .....	103
ANEXO 8. FORMATO PARA VERIFICACION DE EXPERIENCIA LABORAL ...	104
ANEXO 9. REPORTE DE PRUEBA PSICOMETRICA – CARGOS ADMINISTRATIVOS .....	105
ANEXO 10. REPORTE DE PRUEBA PSICOMETRICA – CARGOS OPERATIVOS.....	107
ANEXO 11. FORMATO PARA LA EVALUACION TECNICA DE CONDUCTORES.....	109
ANEXO 12. FORMATO PARA LA EVALUACION TECNICA DE OPERADORES DE MAQUINA .....	110
ANEXO 13. FORMATO REQUISITOS PARA EL INGRESO .....	111
ANEXO 14. FORMATO HISTORIA CLINICA OCUPACIONAL.....	112
ANEXO 15. FORMATO ESPECIFICACIÓN DE INGRESO .....	118
ANEXO 16. FORMATO PARA SISTEMA DE NOMINA Y PERSONALES .....	120
ANEXO 17. FORMATO PARA AUTORIZACION DE AFILIACION A SALUD, PENSION Y OTROS APORTES.....	121

	<b>pág</b>
ANEXO 18. FORMATO PARA SOLICITUD DE VINCULACION DE AFILIACION A SALUD, PENSION Y OTROS APORTES .....	122
ANEXO 19. FORMATO PARA ENTREGA DE DOTACION A COLABORADORES .....	123
ANEXO 20. FORMATO PARA ENTREGA DE IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD Y OTROS .....	124
ANEXO 21. FORMATO PARA CITACION AL PROGRAMA DE INDUCCION Y ENTRENAMIENTO.....	125
ANEXO 22. FORMATO PARA REALIZAR EL PROGRAMA DE INDUCCION AL CARGO .....	126
ANEXO 23. FORMATO PARA EVALUACION DEL PROGRAMA DE INDUCCION AL CARGO .....	127
ANEXO 24. FORMATO PARA PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO .....	128
ANEXO 25. FORMATO PARA EVALUACION DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DEL CARGO.....	130
ANEXO 26. FORMATO PARA DILIGENCIAMIENTO DEL EVALUADO .....	131
ANEXO 27. EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA CARGOS ADMINISTRATIVOS .....	134
ANEXO 28. FORMATO PARA EVALUACION DE RENDIMIENTO PARA CARGOS OPERARIOS (EVALUADOR).....	141
ANEXO 29. FORMATO PARA FORMULARIO DE METAS ACORDADAS EVALUADO - EVALUADOR .....	144
ANEXO 30. FORMATO PARA RETIRO DEL COLABORADOR.....	146

## GLOSARIO

- ✚ **Administración:** disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.
- ✚ **Actividad/tarea:** términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.
- ✚ **Análisis:** acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.
- ✚ **Control:** es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce Ex-ante, Durante y Ex-post respecto a la ejecución de las actividades.
- ✚ **Control de calidad:** el control de calidad se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad.
- ✚ **Controlar:** acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.
- ✚ **Coordinar:** acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.
- ✚ **Departamentalización:** fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.
- ✚ **Desarrollo organizacional:** acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.
- ✚ **Diagnóstico:** identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

- ✚ **Dirigir:** acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.
- ✚ **Diseño:** se define como el proceso previo de configuración mental "pre-figuración" en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Etimológicamente derivado del término italiano disegno dibujo, designio, signare, signado "lo por venir", el porvenir visión representada gráficamente del futuro, lo hecho es la obra, lo por hacer es el proyecto, el acto de diseñar como prefiguración es el proceso previo en la búsqueda de una solución o conjunto de las mismas. Plasmar el pensamiento de la solución mediante esbozos, dibujos, bocetos o esquemas trazados en cualquiera de los soportes, durante o posteriores a un proceso de observación de alternativas o investigación.
- ✚ **División del trabajo:** acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.
- ✚ **Eficacia:** indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.
- ✚ **Eficiencia:** indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.
- ✚ **Estrategia:** en un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.
- ✚ **Evaluar:** acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.
- ✚ **Fines:** son los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos.
- ✚ **Flujograma:** gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo. La ingeniería industrial emplea otro diagrama conocido como de "proceso, recorrido u hoja de ruta" con una simbología diferente a la de sistemas. Al igual que el primero, se aplica al diseño de procesos y procedimientos.
- ✚ **Función:** mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

- ✚ **Gerencia:** función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.
- ✚ **Manual:** documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.
- ✚ **Meta:** es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de Verbo+cantidad+unidad de medida+tiempo+localización.
- ✚ **Método:** sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.
- ✚ **Modelo:** conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.
- ✚ **Organizar:** acto de acopiar e integrar dinámicamente y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.
- ✚ **Organigrama:** es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.
- ✚ **Plan:** conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.
- ✚ **Planificación:** proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.
- ✚ **Política:** conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.
- ✚ **Procedimiento:** ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.
- ✚ **Producto:** es el resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce una actividad realizada.

- ✚ **Programa:** conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "servicios".
- ✚ **Recursos:** son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.
- ✚ **Responsables:** son los funcionarios que reciben órdenes de sus superiores o las tienen en virtud del puesto que ocupan, sobre actividades a su cargo. Pueden ser de dos clases: unidades organizativas o funcionarios.
- ✚ **Sistema:** proceso cíclico que consiste en un conjunto de partes relacionadas entre sí, capaces de transformar insumos en productos para satisfacer demandas de su ambiente. Consta de insumos-proceso-productos-ambiente. Los hay abiertos y cerrados.
- ✚ **Supervisar:** acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados.
- ✚ **Talento:** el talento se puede considerar realmente como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que puede o no llegar a desarrollar, o desplegarlas a un ritmo mayor o menor en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño.



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas abiertos que requieren una constante interacción con diferentes factores tanto internos como externos; donde los internos representan una gran importancia para su proceso de crecimiento y sostenibilidad, estos factores están constituidos por el talento humano en especial, la parte financiera, socios o accionistas, entre otros; por su parte los externos están dados por los clientes, proveedores, medio ambiente, entidades financieras y sociedad en general.

De acuerdo a lo anterior vale la pena hacer hincapié en el talento humano organizacional, puesto que a partir de estos, dependen en su mayoría todas las actividades realizadas por la organización. Razón por la cual se hace indispensable velar por el bienestar tanto laboral como personal del mismo.

Por lo tanto es necesario mantener un control constante respecto al personal que la organización considera apto para desempeñar una actividad dentro de su proceso, ya que si bien es cierto cada actividad tiene una persona idónea para desarrollarlo; de ahí la importancia de realizar un proceso de selección adecuado al tamaño, la actividad y el presupuesto que la organización tenga para la selección del mismo.

Ahora bien, debemos tener en cuenta que el proceso de selección no solo es el conjunto de actividades encaminadas a seleccionar el personal adecuado, si no también está constituido por otras actividades, como la evaluación del desempeño, que le permite a la empresa mantener un monitoreo periódico de su personal y a partir de ahí poder gestionar capacitaciones y programas que le permitan mejorar los bajos rendimientos así como también la armonía del ambiente laboral; a su vez incluye también el proceso referente al procedimiento de salida de un colaborador, que facilitara evidenciar los motivos de la salida del mismo, así como también se constituirá en una ventaja para la organización.

Es por eso que consideramos que MATERIALES TUMACO, de acuerdo a su trayectoria y complejidad de su actividad económica, requiere realizar inicialmente un diagnostico que le facilite evidenciar con mayor enfoque las falencias en el manejo de su talento humano, y a partir de ahí realizar un plan de mejoramiento orientado en el proceso de selección de su personal.

También queremos desarrollar un factor importante relacionado con el área de Talento Humano en la organización, afianzando su importancia a través de la definición de la misión, la visión, los objetivos, las políticas y las estrategias, todo ello, apuntando a desarrollar el Talento Humano, encaminándolos a tener un sentido de pertenencia más alto, motivándolos, capacitándolos y liderándolos con

las mejores herramientas gerenciales, brindándole así una mayor importancia a los colaboradores, de tal forma que se desarrolle su potencial tanto a nivel organizacional, como personal.

De lo anterior, se desprenden grandes propuestas para poner en marcha la visión de la empresa y del área de Talento Humano como tal, teniendo en cuenta en primera instancia, el PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, ya que este nos asegura contratar el COLABORADOR IDONEO para el CARGO IDONEO, y eliminar los altos costos de capacitar a personas que no fueron seleccionadas correctamente, ya que estas traen consigo en la mayoría de las situaciones, un bajo desempeño, baja motivación, bajo sentido de pertenencia, entre otros, lo cual tiene que enmendarse en el transcurso de la vida del colaborador dentro de la empresa y en muchos casos prescindir de sus servicios, lo cual afecta de manera significativa, tanto al colaborador, como a la empresa.

Es por ello, que se realiza la PROPUESTA DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, teniendo en cuenta una serie de procedimientos que determinan todos los factores necesarios y relevantes para elegir la persona correcta, de modo que la empresa, se encargue de desarrollar sus habilidades y potenciar sus fortalezas para que estas contribuyan al crecimiento de la empresa y al del colaborador mismo. Cabe resaltar la importancia de dicha propuesta, ya que le proporciona a la empresa una mayor seguridad y confianza al elegir sus colaboradores, ya que estos se adaptan a las exigencias del cargo, facilitándole a la organización el logro de sus objetivos, y la plena satisfacción de los clientes, por contar con personas competentes en el desempeño de sus funciones.

Se espera que esta propuesta favorezca el progreso de Materiales Tumaco, en cuanto a competitividad, desempeño, adaptación al cambio, productividad, eficiencia, efectividad, crecimiento, y desarrollo, tanto de sus colaboradores como de la empresa a nivel general.

## **1. TEMA DE INVESTIGACION**

Construir el proceso de selección de talento humano en la organización, lo cual le facilita, asegurar la contratación del COLABORADOR IDONEO para el CARGO IDONEO, y eliminar los altos costos de capacitar a personas que no fueron seleccionadas correctamente, ya que estas traen consigo en la mayoría de las situaciones, un bajo desempeño, baja motivación, bajo sentido de pertenencia, entre otros factores, los cuales tiene que enmendarse en el transcurso de la vida del colaborador dentro de la organización y en muchos casos prescindir de sus servicios, lo cual afecta de manera significativa, tanto al colaborador, como a la empresa.

Por lo tanto cabe resaltar la importancia de dicha propuesta, debido a que le proporciona a la organización una mayor seguridad y confianza al elegir sus colaboradores, permitiéndole al talento humano adaptarse a las exigencias del cargo, y facilitándole a la organización el logro de sus objetivos, y la plena satisfacción de los clientes, por contar con personas competentes en el desempeño de sus funciones.

## **2. PROBLEMA**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa Materiales Tumaco, a pesar de tener una amplia trayectoria en el sector (11 años), ha venido presentando una serie de problemas como son: rotación de su personal, principalmente en el área operativa que es donde se realiza la principal actividad de la empresa; pérdidas de tiempo, ocasionadas por desconocimiento que el personal tiene en cuanto al mantenimiento de las herramientas de trabajo; constantes infracciones de tránsito, por desconocimiento de la normatividad que controla la conducción de vehículos de carga pesada; y un sin número de problemas que se resumen en la falta de claridad de las funciones que desempeña cada cargo, así como también las exigencias que requiere el mismo para desempeñarlo de manera efectiva.

Si bien es cierto, esta organización ha logrado crecer en su sector, aun con las falencias mencionadas anteriormente, estas últimas se han constituido en uno de los principales obstáculos para el desarrollo y crecimiento óptimo de la misma, puesto que como hemos mencionado anteriormente la fuerza laboral tanto del área operativa como la administrativa, es el motor de la organización y es por esto que se deben encaminar todos los esfuerzos al equilibrio constante de la misma. De acuerdo a lo anterior, es necesario en primera instancia realizar un diagnóstico que permita evidenciar las falencias de la organización en cuanto a su talento humano se refiere, y a partir de ahí proponer un proceso de selección de talento humano que incluya la solución de las falencias encontradas y por lo tanto logre satisfacer las necesidades de personal que tiene la organización; para así contribuir de manera eficaz al logro de los objetivos organizacionales.

### **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué impacto genera la ausencia de un proceso de selección del talento humano documentado para la organización?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Plantear un proceso de selección de talento humano para la organización, que le permita asegurar la idoneidad de su personal en el cargo requerido; así como también poder tener una estructura laboral estable, que se enfoque al logro de los objetivos organizacionales.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnostico del talento humano organizacional que permita evidenciar, los principales factores que afectan el desempeño de los colaboradores en la organización.
- Definir cuál es el proceso de selección de talento humano adecuado a la actividad de la empresa.

## **4. JUSTIFICACIÓN**

### **4.1 TEÓRICA**

El trabajo propuesto, pretende a partir de fundamentos teóricos, plantear un proceso de selección de talento humano, que le permita a la empresa Materiales Tumaco, incorporar el personal apto para los diferentes cargos, así como también que estos últimos entiendan de manera clara sus funciones, y el objetivo de su cargo; de tal forma que le permita mantener el buen desempeño de su talento humano.

A su vez este proceso de selección, no solo busca una optima incorporación de colaboradores, si no también proporcionara a partir del diagnostico realizado, brindarles un buen programa de capacitación y desarrollo, para los colaboradores que se encuentran actualmente incorporados a la organización.

### **4.2 METODOLÓGICA**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de nuestro trabajo, se acude al empleo de técnicas de investigación, como son el instrumento de entrevistas y encuestas, que permitan medir el nivel de desconocimiento que los colaboradores actuales tienen respecto a la organización como tal, y las funciones de su cargo, y por lo tanto evidenciar la falta de un proceso de selección de talento humano establecido.

### **4.3 PRÁCTICA**

De acuerdo con los objetivos del trabajo, los resultados obtenidos en el diagnostico, permitirán establecer el proceso de selección de talento humano, adecuado a la organización; teniendo en cuenta el impacto que tiene su ausencia frente a los colaboradores actuales, y la posibilidad de problemas futuros en la incorporación de nuevos colaboradores.

## 5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 5.1 TIPO DE ESTUDIO

**5.1.1 Descriptivo.** Puesto que permite delimitar las características del problema a partir de la toma de información amplia sobre la investigación como lo es: las características de los colaboradores, el desconocimiento de la filosofía organizacional y otros aspectos que por lo general son propios de este tipo de organizaciones; y a partir de esto iniciar el proceso propuesto en los objetivos planteados.

### 5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

**5.1.2 Analítico.** Ya que a partir de este proceso podemos identificar cada una de las partes que caracterizan una realidad, y de esta manera lograr establecer las relaciones causa – efecto que las componen. De tal forma que permitan implementar cambios a partir de propuestas adecuadas y adaptables a la organización.

### 5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### 5.3.1 Fuentes secundarias:

- Metodología de la Investigación; CARLOS EDUARDO MENDEZ.
- Gestión del Talento humano; IDALBERTO CHIAVENATO.
- Manual “GENTE”; HELADO LA FUENTE.

#### 5.3.2 Fuentes primarias:

- Propietarios de la empresa.
- Colaboradores de la organización.

Mediante entrevistas y encuestas que permitan obtener una información completa y veraz de la totalidad de la organización.

## 6. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### 6.1 RESEÑA HISTÓRICA

Materiales Tumaco es una empresa de origen familiar, fue creada en 1998 bajo la dirección de su propietario HUMBERTO ARCINIEGAS Y su esposa JENNY ARROYO; con el fin de ser independientes y poder sostenerse; en un principio solo funcionaba como distribuidora de material de río (Balastro, piedra, arena), pero con el tiempo las necesidades de crecimiento fueron incrementándose y por lo tanto la inversión fue creciendo hasta convertirse en extractora del material y distribuidora del mismo en el municipio de Tumaco y sus alrededores; en la actualidad la organización ha expandido su actividad económica es decir, también se dedica al alquiler de maquinaria pesada para trabajos de excavación y otros.

### 6.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA

Extracción y Comercialización de material de río como:

- Arena.
- Balastro zarandeado.
- Balastro común.
- Base.
- Piedra

Alquiler de maquinaria como:

- Retroexcavadora.
- Volquetas.
- Tamaño PYMES.
- Dimensión regional.
- Capital: privado.
- Actuación: primaria.
- Ubicación de la empresa.

**6.2.1 Sede administrativa.** Ubicada en el casco urbano de Tumaco, barrio Avenida de los Estudiantes

**6.2.2 Sede operativa.** Casco Rural de Tumaco, vereda de Candelillas



### **6.3 MISIÓN**

MATERIALES TUMACO es una empresa que tiene como ocupación brindar a sus clientes los materiales que se exploten del río necesarios para la construcción.

Nacimos con fines familiares pero en los últimos años hemos evolucionado como empresa, logrando un reconocimiento y desarrollo en nuestro sector; lo cual nos implica un gran compromiso con el mismo.

Es por eso que velamos por contar con un personal capacitado que asegure el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento eficaz a nuestros clientes. Satisfaciendo sus necesidades mediante un material de buena calidad y apto para construcción.

### **6.4 VISIÓN**

Para el 2010 queremos consolidarnos como la empresa líder, en el abastecimiento de material de río para la construcción dentro de la región; de igual forma adquirir maquinaria calificada y un personal entrenado y capacitado que pueda hacer buen uso de la misma y así facilitar nuestra actividad empresarial.

### **6.5 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

- Lograr ser la empresa líder en extracción y distribución de material de río para la construcción en la región.
- Obtener la maquinaria necesaria para la extracción y distribución adecuada del material de río.
- Capacitar constantemente al personal en todas las áreas de nuestra empresa para generar una mayor ventaja competitiva en el medio.

### **6.6 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES**

#### **6.6.1 políticas generales:**

- Los esfuerzos laborales deben estar encaminados hacia el logro de los objetivos propuestos
- Todo el personal vinculado a la empresa deberá cumplir con el horario laboral establecido
- Garantizar que los pedidos lleguen a los clientes en el tiempo pactado, y la cantidad sugerida por el cliente.

- El pago de la nomina se realizara de manera oportuna.
- Todo el personal deberá velar por el buen uso y manejo de todo el equipo y maquinaria de la empresa.
- Todos mantendrán un comportamiento ético y moral acorde a la imagen que la empresa desea proyectar.
- La actividad a la cual se dedica la empresa, contribuirá al cuidado y conservación del medio ambiente.
- Trabajar diariamente con compromiso y responsabilidad para brindarle al cliente una buena atención y plena satisfacción de su necesidad.
- Todo el personal deberá mantener una buena presentación personal que deje en evidencia la imagen corporativa de la empresa.
- Cada colaborador trabajara para el mejoramiento continuo del clima organizacional de la empresa.

#### **6.6.2 Políticas específicas:**

##### **6.6.2.1 Área administrativa:**

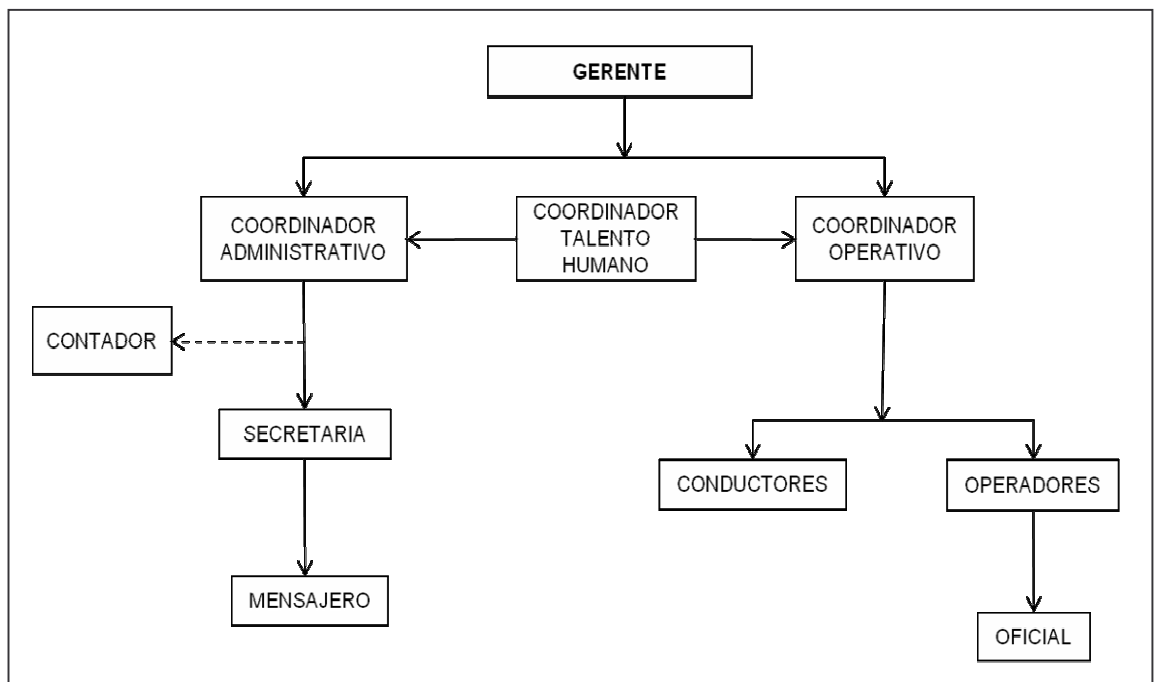
- Toda la información manejada en esta área será para uso exclusivo y confidencial de la empresa.
- La información recibida durante la jornada laboral respecto a los pedidos deberá ser transmitida de manera clara y oportuna.
- Mantener estricto control sobre las obligaciones financieras y estatales de la empresa.
- Los comunicados y sanciones se deben realizar de manera escrita, formal y oportuna.
- El manejo de inventarios deberá realizarse de manera constante y eficiente.

##### **6.6.2.2 Área operativa:**

- Los trabajadores bajo esta área harán buen uso de las maquinarias para extracción y transporte del material, al igual que de todas las herramientas utilizadas para el mantenimiento de dicha maquinaria.

- Despachar oportunamente los pedidos y entregarlos en el lugar y en el tiempo pactado.
- Manejar coherencia entre los pedidos recibidos y despachados durante el día.
- Mantener un estricto control sobre las facturas de compra y venta de combustible y material respectivamente.

## 6.7 ORGANIGRAMA



Fuente. Investigación Organizacional

## 7. DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO

### 7.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTA

**7.1.1 Frecuencia relativa.** Numero de personas que seleccionaron una de las opciones.

**7.1.2 Frecuencia porcentual.** Porcentaje que equivale a cada respuesta

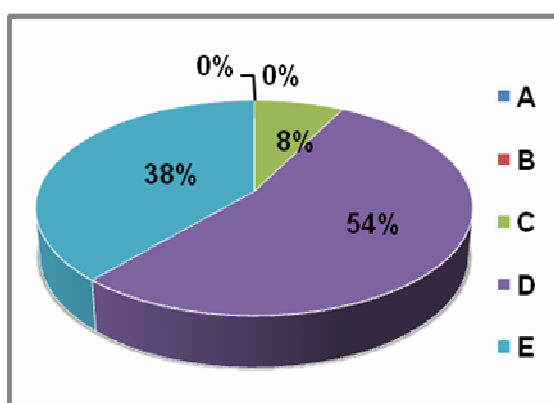
Pregunta 1. ¿Cómo se enteró sobre la vacante de su cargo en esta empresa?

**Cuadro 1. Información de vacante**

Respuesta	Frec. Relativa	Frec. Porcentual
A	0	0%
B	0	0%
C	1	8%
D	7	54%
E	5	38%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente. Colaboradores de la organización

**Grafico 1. Información de vacante**



Fuente. Colaboradores de la organización

**Interpretación:** el 54% de los colaboradores afirmaron que se enteraron del cargo por trabajadores de la empresa, y un 38% por información directa del propietario.

**Análisis:** lo anterior, permite evidenciar que la empresa, no accede al uso de medios masivos de comunicación para publicar sus vacantes; por lo tanto se ve limitada a una selección poco competitiva; que evita integrar talento humano con mayores competencias para los cargos.

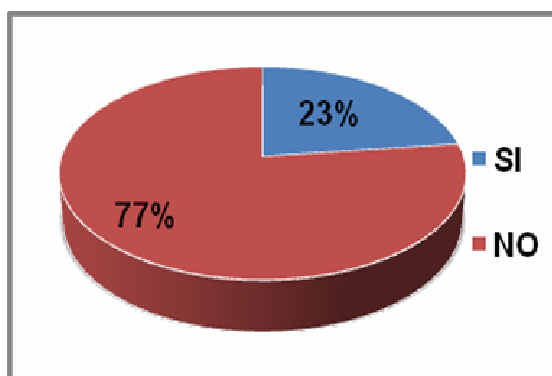
Pregunta 2. ¿Concurso con otras personas para acceder al cargo que desempeña actualmente?

### Cuadro 2. Acceso al cargo

Respuesta	Frec. Relativa	Frec. Porcentual
SI	3	23%
NO	10	77%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente. Colaboradores de la organización

### Grafico 2. Acceso al cargo



Fuente. Colaboradores de la organización

**Interpretación:** El 77% de los colaboradores ingresaron a la organización de manera directa, y sin competir por acceder al cargo; y solo un 23% tuvieron la oportunidad de medir sus capacidades frente al cargo.

**Análisis:** Esto indica que la organización, incorpora a sus colaboradores de forma directa, obviando la importancia de un proceso de selección que le permitiría arrojar mejores resultados, obligando al talento humano aspirante a prepararse para poder obtener el cargo determinado.

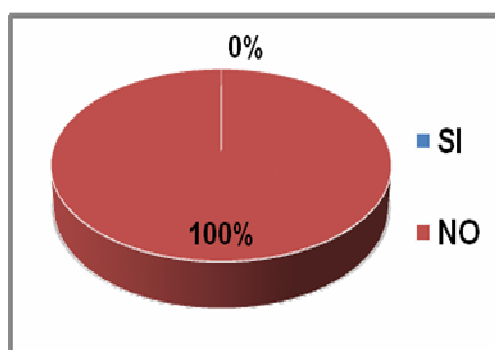
Pregunta 3. ¿Se realizó algún tipo de examen físico y/o psicológico al ingresar a la organización?

**Cuadro 3. Exámenes físicos para ingreso a organización**

Respuesta	Frec. Relativa	Frec. Porcentual
SI	0	0%
NO	13	100%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente. Colaboradores de la organización

**Grafico 3. Exámenes físicos para ingreso a la organización**



Fuente. Colaboradores de la organización

**Interpretación:** El 100% del talento humano de esta organización afirmó que al ingresar a su cargo no se les realizó ningún tipo de examen físico y/o psicológico.

**Análisis:** De acuerdo a lo anterior se puede ver que Materiales Tumaco, tiene una gran falencia en lo referente a las exigencias físicas y psicológicas de los diferentes cargos, puesto que hay un total desinterés por realizar este tipo de examen, y por lo tanto esto contribuiría a convertirse en un factor de alto riesgo tanto para la empresa como para su talento humano, con posibilidades de no tener un bienestar total de estos últimos y que afectara directamente al desarrollo de la organización.

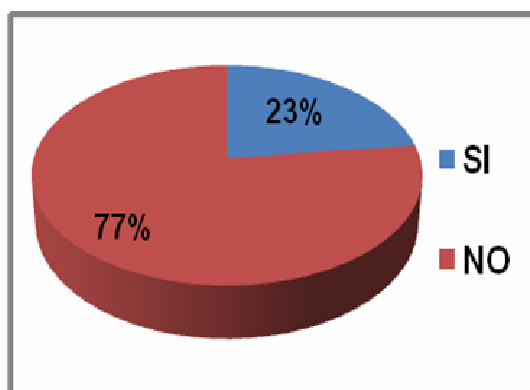
Pregunta 4. ¿Presento pruebas de conocimiento respecto al cargo que iba a desempeñar?

**Cuadro 4. Pruebas de Conocimiento para desempeñar el cargo**

Respuesta	Frec. Relativa	Frec. Porcentual
SI	3	23%
NO	10	77%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente. Colaboradores de la organización

**Grafico 4. Pruebas de conocimiento para desempeñar el cargo**



Fuente. Colaboradores de la organización

**Interpretación:** Al 77% de los colaboradores no se les realizó pruebas de conocimiento respecto al cargo; y un 23% si presentó pruebas de conocimiento.

**Análisis:** Teniendo en cuenta que las pruebas de conocimiento miden la capacidad de una persona, respecto a un cargo que va a desempeñar, esta organización brinda poca importancia a este factor pues solo se las han realizado a un 23% del personal, además vale la pena resaltar que dicho personal pertenece al área operativa y estas pruebas han sido limitadas únicamente a pruebas de conducción de volquetas dejando de lado al resto de personal.

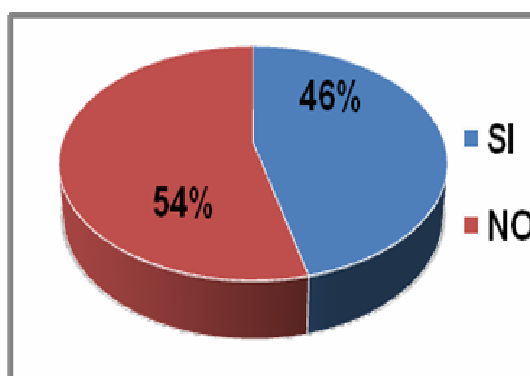
Pregunta 5. ¿Al ingresar a la organización, se le entrego de manera formal su herramienta de trabajo así como también sus complementarias?

**Cuadro 5. Entrega formal de herramientas de trabajo**

Respuesta	Frec. Relativa	Frec. Porcentual
SI	6	46%
NO	7	54%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente. Colaboradores de la organización

**Grafico 5. Entrega Formal de herramientas de trabajo**



Fuente. Colaboradores de la organización

**Interpretación:** al 54% de los colaboradores se les entrego de manera formal sus herramientas de trabajo, mientras que el 46% no se les hizo formalmente entrega de las mismas.

**Análisis:** es evidente que las herramientas de trabajo en su mayoría únicamente se le entregan de manera formal a aquellos cargos que se relacionan directamente con la parte operativa de la empresa; mientras que en el área administrativa no se realiza esto, razón por la cual la empresa podría correr el riesgo de perder información ocasionada por una falta de cuidado y vigilancia del manejo de los equipos de oficina



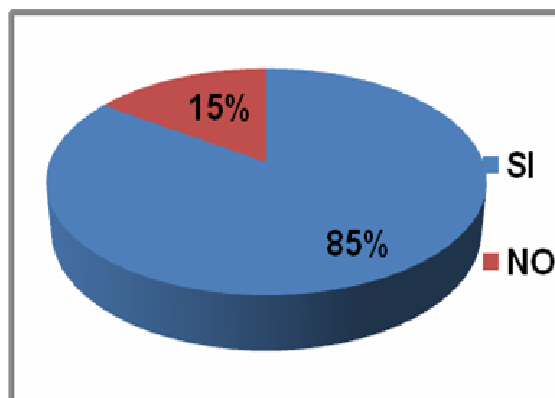
Pregunta 6. ¿Conoce claramente las funciones de su cargo?

**Cuadro 6. Conocimiento de funciones de cargo**

Respuesta	Frec. Relativa	Frec. Porcentual
SI	11	85%
NO	2	15%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente. Colaboradores de la organización

**Grafico 6. Conocimientos de funciones de cargo**



Fuente. Colaboradores de la organización

**Interpretación:** El 85% de los colaboradores, afirman que conocen claramente sus funciones, mientras que un 15% afirma lo contrario.

**Análisis:** Por lo anterior, podemos decir que aunque la mayoría afirma que conocen claramente sus funciones, existe una contradicción, puesto que no existe un manual de procedimientos donde se pueda evidenciar claramente las mismas, razón por la cual puede ocasionar conflictos internos dados a partir de actitudes erróneas frente al cargo.

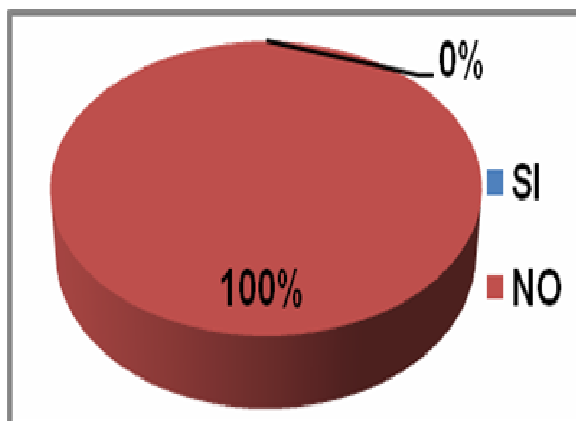
Pregunta 7. ¿Se registra los mantenimientos realizados a su herramienta de trabajo?

**Cuadro 7. Registro de mantenimiento**

Respuesta	Frec. Relativa	Frec. Porcentual
SI	0	0%
NO	13	100%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente. Colaboradores de la Organización

**Grafico 7. Registro de mantenimiento**



Fuente. Colaboradores de la Organización

**Interpretación:** la totalidad de los colaboradores, respondieron que no se registra los mantenimientos realizados a su herramienta de trabajo.

**Análisis:** aunque los colaboradores, afirman que los mantenimientos son periódicos en la organización, la falta de registros no permite que se tenga un control sobre los mismos, pudiendo ocasionar posibles inconvenientes, dados por repetitivas solicitudes de repuestos así como también pérdida de herramientas y /o insumos.

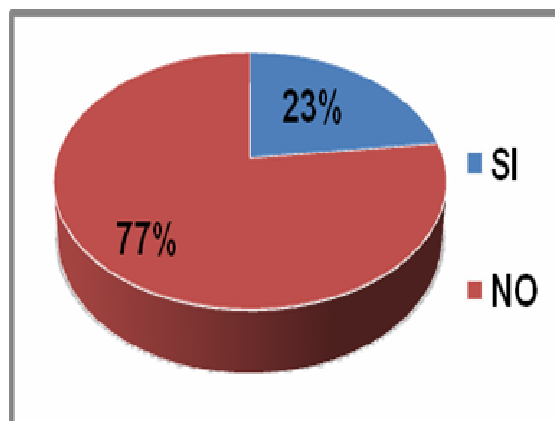
Pregunta 8. ¿Conoce todas las actividades a las que se dedica la empresa, así como también su plataforma estratégica?

#### Cuadro 8. Conocimiento de la organización

Respuesta	Frec. Relativa	Frec. Porcentual
SI	3	23%
NO	10	77%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente. Colaboradores de la Organización

#### Grafico 8. Conocimiento de la organización



Fuente. Colaboradores de la Organización

**Interpretación:** el 77% de los colaboradores, respondieron que conocía la actividad de la empresa, pero no su plataforma estratégica; mientras que un 23% afirma conocer tanto las actividades como la plataforma estratégica de la organización.

**Análisis:** aunque todos los colaboradores conocen la actividad de la empresa, la mayoría desconoce la plataforma estratégica de la misma, lo cual no permite que todos se enfoquen a contribuir de manera conjunta al desarrollo de los objetivos que la organización tiene planteados.

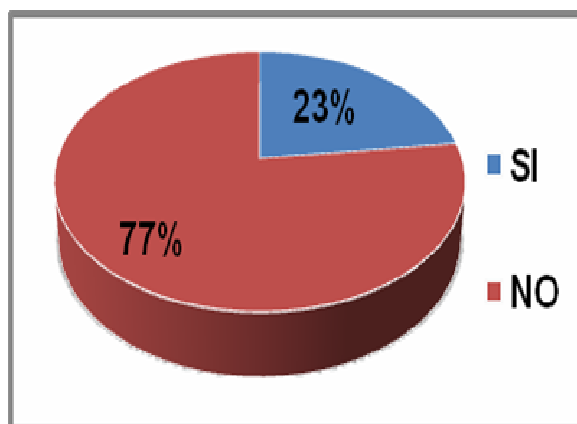
Pregunta 9. ¿Usted podría desempeñarse en un cargo diferente al suyo dentro de la empresa?

**Cuadro 9. Desempeño de cargos diferentes**

Respuesta	Frec. Relativa	Frec. Porcentual
SI	3	23%
NO	10	77%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente. Colaboradores de la Organización

**Grafico 9. Desempeño de cargos diferentes**



Fuente. Colaboradores de la Organización

**Interpretación:** 10 colaboradores, consideran que no pueden desempeñarse en un cargo diferente al que están realizando actualmente, mientras que 3 afirman que si están capacitados para desempeñar otro cargo.

**Análisis:** este 77% en su mayoría está representado por los cargos que pertenecen al aérea operativa, puesto que estos generalmente son colaboradores empíricos que aprendieron a conducir vehículos o manejar maquinaria pesada por observación, y como opción de vida, a su vez el 23% restante son personas profesionales y/o que realizan labores con los cuales deben relacionarse con otros cargos y controlar el buen desempeño de estos.

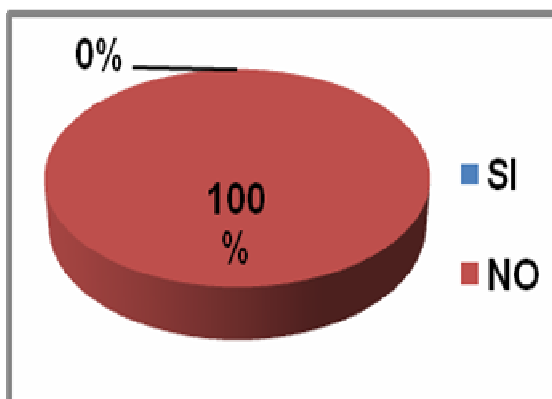
Pregunta 10. ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la empresa?

### Cuadro 10. Capacitación organizacional

Respuesta	Frec. Relativa	Frec. Porcentual
SI	0	0%
NO	13	100%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente. Colaboradores de la Organización

### Grafico 10. Capacitación organizacional



Fuente. Colaboradores de la Organización

**Interpretación:** el 100% del personal manifiesta que no han recibido ningún tipo de capacitación por parte de la empresa.

**Análisis:** se puede evidenciar claramente el desinterés que tiene la empresa en cuanto a capacitación de personal se refiere, esto se ve reflejado en el desconocimiento técnico que tienen los colaboradores en su mayoría de la parte operativa, respecto a otras competencias que les contribuirían a mejorar desempeño y por lo tanto aprender otras cosas que les favorezca su desarrollo tanto técnico como personal.

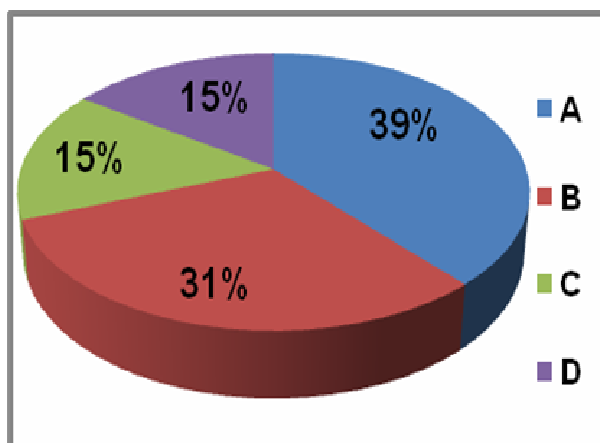
Pregunta 11. ¿Cómo se evalúa su desempeño en la organización?

**Cuadro 11. Evaluación de desempeño**

Respuesta	Frec. Relativa	Frec. Porcentual
A	5	38%
B	4	31%
C	2	15%
D	2	15%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente. Colaboradores de la Organización

**Gráfico 11. Evaluación de desempeño**



Fuente. Colaboradores de la Organización

**Interpretación:** el 38% de los colaboradores afirman que generalmente la evaluación se les realiza de manera arbitraria, otro 31% expresan que es de forma concertada; mientras que de manera pública y personal obtienen un 15% cada respuesta.

**Análisis:** es notorio que las evaluaciones de desempeño realizadas en la organización son dadas de manera improvisada; y no se realizan con un objetivo claro, es decir se enfocan constantemente a regañar o buscar evitar que el colaborador reincida en la misma falla cometida; mas no por evaluar un comportamiento dado en determinado periodo.

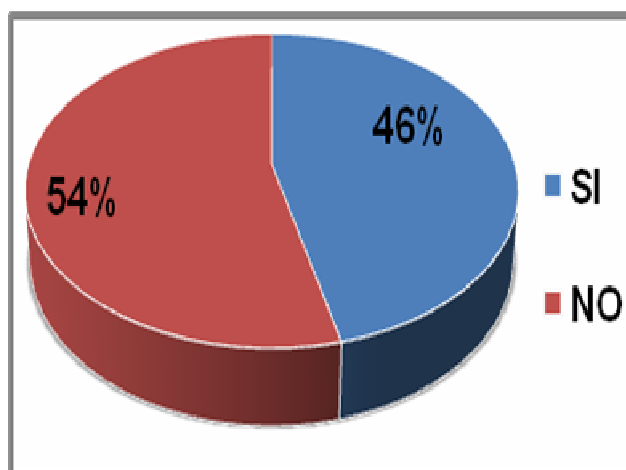
Pregunta 12. ¿Está de acuerdo con el tipo de evaluación que se le realiza?

### Cuadro 12. Conformidad con la evaluación

Respuesta	Frec. Relativa	Frec. Porcentual
SI	6	46%
NO	7	54%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente. Colaboradores de la Organización

### Grafico 12. Conformidad con la evaluación



Fuente. Colaboradores de la Organización

**Interpretación:** 7 colaboradores afirman no estar de acuerdo con la evaluación que se les realiza mientras que un 46% afirma que si.

**Análisis:** esta respuesta negativa en su mayoría corresponde a los colaboradores del área operativa; puesto que normalmente el coordinador operativo no expresa los llamados de atención de mejor forma; y a su vez esto evidencia de que la evaluación de desempeño no se da con un objetivo; por otra parte el 46% que respondió estar de acuerdo con esta evaluación corresponde al área administrativa, donde su coordinador tiene una mejor forma de evidenciar y buscar mejorar las falencias de su equipo de trabajo.

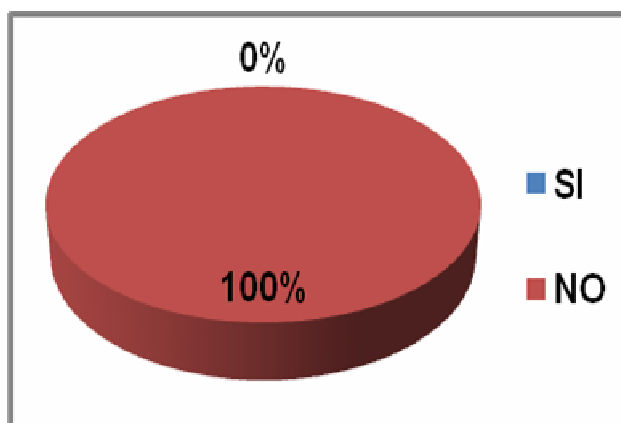
Pregunta 13. ¿Existe en la organización, un sistema de compensación e incentivos fijado formalmente?

**Cuadro 13. Sistema de compensación**

Respuesta	Frec. Relativa	Frec. Porcentual
SI	0	0%
NO	13	100%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente. Colaboradores de la Organización

**Grafico 13. Sistema de compensación organizacional**



Fuente. Colaboradores de la Organización

**Interpretación:** el 100% de los colaboradores afirma que en la organización no existe un sistema de compensación e incentivos fijado formalmente.

**Análisis:** en la actualidad, la organización no cuenta con un programa de compensación e incentivos establecido, lo cual le impide brindar beneficios de manera equitativa a todos los colaboradores de la organización.



## **7.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTA**

De acuerdo a lo expresado, por el propietario en la entrevista, podemos deducir que Materiales Tumaco, es una organización que busca crecer de manera integral; sin embargo la organización no ha podido obtener la oportunidad de acceder a herramientas administrativas que aporten al mismo; esto tal vez se debe a la empírica preparación que tiene su propietario. Sin embargo vale la pena resaltar que este señor, ha podido mantener y crecer su organización durante 11 años, a su vez podríamos decir que la organización acepta sus falencias en lo referente al ingreso y manejo del personal de la misma.

De igual forma las falencias se evidencian sobre todo en el desconocimiento de métodos de evaluación para poder registrar los comportamientos de cada colaborador y su coordinador; así como también en conflictos internos que aunque no son tan a menudo se dan por mal manejo de los equipos y competencias no favorables entre los colaboradores sobre todo del área operativa.

Por lo anterior, es notorio una búsqueda de mayor autonomía sobre los cargos, una utilización de documentos que permitan mantener una trazabilidad de las actividades realizadas, además de métodos que aseguren el personal adecuado a las condiciones de la organización; puesto que también es necesario tener en cuenta que la organización es de tipo MIPYMES y no posee gran presupuesto para realizar etapas y controles demasiado sofisticados y exhaustivos que tal vez no les brinden la suficiente información que la empresa requiere para su desarrollo.

### 7.3 DESARROLLO DE MATRIZ DOFA

<p style="text-align: center;"><b>Factor Interno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factor Externo</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Talento Humano con experiencia en el sector.</li> <li>2. Comunicación directa en la organización.</li> <li>3. Estructura Organizacional con pocos cargos intermedios.</li> <li>4. Disposición hacia el mejoramiento continuo.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo nivel educativo en los cargos operarios.</li> <li>2. Falta de sentido de pertenencia</li> <li>3. No existen programas de capacitación y desarrollo para el talento humano</li> <li>4. No está establecido un manual de procedimientos que clarifique las acciones de cada cargo.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa líder en la región.</li> <li>2. Crecimiento del sector</li> <li>3. Métodos teóricos y prácticos para el desarrollo del talento humano</li> <li>4. Entes capacitadores en el departamento.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar programas de capacitación y desarrollo, en acuerdos con entes capacitadores del departamento.</li> <li>2. Diseñar métodos de evaluación de desempeño, que permitan controlar periódicamente el desempeño laboral</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un manual de procesos que permita clarificar las funciones de cada cargo.</li> <li>2. Establecer un programa de incentivos y compensaciones que motiven el buen desempeño laboral.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia desleal</li> <li>2. Nuevas normas legales, para licitar proyectos de suministro de material.</li> <li>3. Poca disposición de mano de obra capacitada para la empresa.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudiar las normas legales, para licitar proyectos e implementar y hacer cumplir aquellas con las que la empresa no cuenta.</li> <li>2. Obtener ventaja competitiva mediante el personal idóneo a cada cargo.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer políticas de ingreso a la organización que deben ser respetadas y aplicadas, para velar por el cumplimiento del manual de proceso implementado.</li> </ol>

Fuente. Este estudio

#### **7.4 ANÁLISIS GENERAL**

De acuerdo a lo anterior, podemos expresar que la empresa, a pesar de tener un alto nivel competitivo, requiere un enfoque hacia su talento humano, que le facilite obtener una efectividad del mismo, de igual manera es necesario establecer los documentos necesarios que estructuren un área, encaminado hacia el desarrollo del talento humano de la organización.

A su vez la organización carece, de un personal con un alto sentido de pertenencia. Ocasionando posibles problemas de convivencia y coadyuvando a promover situaciones de conflictos que evitan el buen funcionamiento organizacional, lo cual se ve reflejado en una posible proyección de una imagen negativa de la organización, evitando así un crecimiento y desarrollo óptimo de la misma.

Por lo tanto, exponemos a la organización el planteamiento un proceso de selección del talento humano, que le permita acceder en un futuro al personal idóneo, a partir del cumplimiento de una serie de etapas que son importantes para asegurar la idoneidad de su talento humano y por ende dirigirse hacia la búsqueda del mejoramiento continuo integral de la organización.

## 8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### 8.1 FILOSOFÍA DEL TALENTO HUMANO



# FILOSOFIA DEL TALENTO HUMANO

**8.1.1 Misión.** El área del talento humano de la empresa Materiales Tumaco, está encaminada hacia la contribución en el desarrollo de los objetivos y metas que la empresa se ha propuesto.

Buscamos el bienestar de nuestro personal para adquirir así mayor compromiso y mejorar las relaciones interpersonales en todos los niveles organizacionales.

**8.1.2 Visión.** Para el año 2010 el área del Talento Humano quiere conseguir el reconocimiento de la empresa en el medio, a través del desarrollo de su personal; este desarrollo será logrado mediante la aplicación de programas y capacitaciones; así como también un incremento en las exigencias técnicas, profesionales y experimentales, que los cargos requieren para la realización óptima de las funciones.

**8.1.3 Lema del departamento.** “ES EL HOMBRE EL MOTOR DEL MUNDO Y LAS MAQUINAS SU CREACIÓN”

**8.1.4 Objetivo del departamento.** Permitir el desarrollo y la organización del personal a través de programas que incentiven el sentido de pertenencia en el personal, así como también la capacidad de mejora en todos los procesos que intervenga el talento humano

**8.1.5 Políticas:**

- El área del talento humano de Materiales Tumaco, propiciara un buen clima organizacional que permita la buena convivencia y disposición del personal hacia el trabajo empresarial.
- Todo el personal mantendrá una disposición constante hacia los programas realizados por el área del talento humano.
- El talento humano, es el eje central de la empresa, y como tal es necesaria incentivarlo a realizar sus actividades sin la necesidad de controles extremos y exhaustivos.
- Todas las personas son importantes en la empresa, sin importar su cargo o habilidad, y por lo tanto merece un buen trato dentro de la misma, por parte de todo el grupo de trabajo, sin discriminación alguna.

**8.1.6 Estrategias:**

- Realizar la organización de documentos que permitan establecer puntos claves para el desarrollo del personal

- Contribuir a la realización del control preventivo dentro de la empresa, junto con el área administrativa.
- Promover el desarrollo de programas y capacitaciones hacia el mejoramiento del talento humano.

## 8.2 ESTRUCTURA DE CARGOS



**Cuadro 14. Niveles de los cargos**

<b>NIVEL</b>	<b>CARGO</b>
<b>1</b>	<b>Gerente General</b>
<b>2</b>	<b>Coordinadores de áreas</b>
<b>3</b>	<b>Contador</b>
<b>4</b>	<b>Secretaria</b>
<b>5</b>	<b>Operador</b>
<b>6</b>	<b>Conductores</b>
<b>7</b>	<b>Mensajero, oficial</b>

Fuente. Este estudio

**Cuadro 15. Códigos de los cargos**

<b>CODIGO</b>	<b>CARGO</b>
<b>01</b>	<b>Gerente General</b>
<b>02</b>	<b>Coordinadores de áreas</b>
<b>03</b>	<b>Contador</b>
<b>04</b>	<b>Secretaria</b>
<b>05</b>	<b>Operador</b>
<b>06</b>	<b>Conductor de Volqueta Doble</b>
<b>07</b>	<b>Conductor de Volqueta sencilla</b>
<b>08</b>	<b>Mensajero</b>
<b>09</b>	<b>Oficial</b>

Fuente. Este estudio

### **8.2.1 Ventajas de la estructura de cargos:**

- Permite una mayor organización eficaz y efectiva, en el momento de obtener la información necesaria del cargo.
- Se clarifican los cargos y por ende se tiene una idea exacta de las funciones que deben desempeñar.
- Agrupación de oficios lo que permite al talento humano ejercer sus funciones con mayor facilidad.
- Se define la jerarquía a través de codificación lo que permite establecer categorías de grupo de acuerdo con sus funciones.

- Por medio de la estructura de cargos se establece eficazmente los rangos salarios.
- Se constituyen salarios justos y equitativos de acuerdo con la estructura de cargos establecida.
- Se gestiona de forma efectiva y eficaz el talento humano en cuanto se refiere al ingreso de personal y los costos que se puedan generar.
- Establece políticas claras en cuanto a la gestión de sueldos y salarios.

### **8.2.2 Definición de grupos de oficios:**

- Administrativos (1, 2,3): Compuesto por los cargos de dirección de la organización, planea y orienta las acciones administrativas, coordinan programas, administran personal y tienen a su cargo las mayores responsabilidades y proyectos, es decir velan por el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y a su vez las estrategias diseñadas para el cumplimiento de los mismos.
- Auxiliares Administrativas (4): Son aquellos cargos cuyas responsabilidades se enfocan en la manipulación y tramite de documentos e informes, actividades de secretariado, archivo, operación de equipos de comunicación y computo, atención de usuarios, revisión y elaboración de documentos, la dirección de actividades, administración del nivel medio, más bien asociada con coordinación, supervisión y apoyo a los demás niveles para facilitar el cumplimiento de funciones a cargo de otros.
- Operarios (5,6,7): Conformado por aquellos cargos cuya tarea no exige una actividad intelectual para realizarla, sus funciones básicamente comprenden el manejo de maquinaria ya sea pesada o ligera, y normalmente se realizan de forma permanente, puesto que intervienen en la mayoría de los procesos productivos y parte de los administrativos.

**8.2.3 Análisis y descripción de cargos.** En esta etapa del proceso, La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

□ **Nombre del cargo:** GERENTE

**Nivel del cargo:** 01



**Atributos del cargo:**

- Tomar decisiones, respecto a las actividades de la organización.
- Firmar órdenes de pago a proveedores y/o abonos a colaboradores.
- Establecer cronogramas de pagos de acuerdo a la disponibilidad de efectivo en la organización.
- Realizar el presupuesto anual teniendo en cuenta las fechas de extracción que se pueden dar en el año.
- Determinar los sistemas de compensación e incentivos de la organización

**Requisitos intelectuales del cargo:**

- Conocimiento del Sector organizacional
- Haber laborado por lo menos dos años en organizaciones afines a la empresa
- Disposición al cambio
- Gestión de planes y programas de mejoramiento organizacional integral

**Requisitos físicos:**

- Ninguno

**Responsabilidades Incluidas:**

- Control y manejo de personal
- Equilibrio financiero organizacional
- Manejo de información confidencial

**Condiciones de trabajo:**

- Oficina (sede urbana)

Equipos ofimáticos

□ **Nombre del cargo:** COORDINADOR DE AREA

**Nivel del cargo:** 02

**Atributos del cargo:**

- Capacidad de relacionarse de manera armoniosa con todos los colaboradores
- Gestión de desarrollo de planes estratégicos organizacionales
- Control y supervisión de herramientas de trabajo, (primarias y secundarias)
- Atención a clientes

**Requisitos intelectuales del cargo:**

- Persona con experiencia en el sector (al menos 1 año)
- Disposición al cambio
- Manejo de personal a cargo
- Presentación de informes periódicos
- Uso adecuado de rubros destinados en presupuesto

**Requisitos físicos:**

- Hábil

**Responsabilidades incluidas:**

- Manejo de personal
- Control de insumos
- Supervisión de maquinaria

**Condiciones de trabajo:**

- Oficina
- Equipos Ofimáticos
- Vehículo

□ **Nombre del cargo:** CONTADOR

**Nivel del cargo:** 03

**Atributos del cargo:**

- Control de información financiera
- Desarrollo de informes periódicos
- Elaboración y control de pagos obligatorios legales

**Requisitos intelectuales del cargo:**

- Profesional con tarjeta expedida
- Tener experiencia mínima de 1 año como contador

**Requisitos físicos:**

- Ninguno

**Responsabilidades Incluidas:**

- Manejo de información
- Pagos obligatorios

**Condiciones de trabajo:**

- Ninguna (cargo Steffi)

□ **Nombre del cargo:** SECRETARIA

**Nivel del cargo:** 04

**Atributos del cargo:**

- Atención al cliente
- Comunicación interpersonal
- Control de efectivo diario

- Recepción de pedidos
- Recepción de reporte de trabajo realizado al final del día
- Archivo de documentación organizacional

**Requisitos intelectuales del cargo:**

- Experiencia al menos de 6 meses en el cargo
- Disposición al cambio
- Confidencialidad de la información

**Requisitos físicos:**

- NINGUNO

**Responsabilidades incluidas:**

- Control de caja menor
- Manejo de información

**Condiciones de trabajo:**

- Oficina
- Equipos Ofimáticos

□ **Nombre del cargo:** OPERADOR

**Nivel del cargo:** 05

**Atributos del cargo:**

- Manejo de maquinaria pesada
- Atento a posibles cambios naturales
- Uso adecuado y cuidado de herramienta secundaria
- Puntualidad

- Responsabilidad sobre maquinaria

**Requisitos intelectuales del cargo:**

- Tener experiencia mínima de dos años en manejo de maquinaria pesada

**Requisitos físicos:**

- Persona ágil y con capacidad física para realizar trabajos en el campo y/o zonas lejanas a sitios urbanos

**Responsabilidades incluidas:**

- Cuidado de la maquinaria
- Control y uso adecuado de combustible

**Condiciones de trabajo:**

- Optimas, debido a que la maquinaria es nueva y posee todas las condiciones buenas para laborar de manera efectiva.

□ **Nombre del cargo:** CONDUCTOR

**Nivel del cargo:** 06

**Atributos del cargo:**

- Conducción y cuidado de vehículos de carga pesada
- Uso adecuado de herramientas de trabajo
- Compromiso con el cargo, cuando debe transportarse pedidos
- Atención al cliente

**Requisitos intelectuales del cargo:**

- Tener pase de conducción de tercera categoría sin multas pendientes de pago
- Haber aprobado el examen técnico realizado por la organización

**Requisitos físicos:**

- Persona ágil, con capacidad de laborar varias horas en tramos largos de vía

**Responsabilidades incluidas:**

- Vehículo que conduce
- Uso adecuado de insumos
- Control de combustibles
- Mantenimiento preventivo y reactivo del vehículo

**Condiciones de trabajo:**

- Buenas, ya que los vehículos se les realizan mantenimiento permanente para su buen funcionamiento

□ **Nombre del cargo:** MENSAJERO

**Nivel del cargo:** 07

**Atributos del cargo:**

- Puntualidad del cargo
- Realizar actividades de manera eficaz
- Responsabilidad de dineros e información

**Requisitos intelectuales del cargo:**

- Capaz de brindar información a clientes

**Requisitos físicos:**

- NINGUNO

**Responsabilidades incluidas:**

- Manejo de dinero y documentos
- Equipo personal de capa y botas

**Condiciones de trabajo:**

- Persona que labora en moto personal y no de la organización, labora en ocasiones bajo cambios climáticos

□ **Nombre del cargo:** OFICIAL

**Nivel del cargo:** 07

**Atributos del cargo:**

- Realización de recibos de despachos
- Responsabilidad y cuidado de objetos a su disposición

**Requisitos intelectuales del cargo:**

- Saber leer, escribir y operaciones matemáticas básicas

**Requisitos físicos:**

- Persona ágil, con buen estado de salud

**Responsabilidades incluidas:**

- NINGUNA

**Condiciones de trabajo:**

- Buenas debido a que su trabajo se realiza en sitio cerrado.

□ **Nombre del cargo:** PSICOLOGO ORGANIZACIONAL

**Nivel del cargo:** NINGUNO (STAFF)

**Atributos del cargo:**

- Capaz de identificar a través del uso de pruebas psicológicas el personal idóneo para cada cargo, en el proceso de selección de personal.

**Requisitos intelectuales del cargo:**

- Haber realizado trabajos de este tipo por lo menos con una experiencia de 1 año

**Requisitos físicos:**

- Ninguno

**Responsabilidades incluidas:**

- Persona neutral que busca seleccionar al personal idóneo al cargo

**Condiciones de trabajo:**

- NINGUNA



### 8.3 ESTABLECIMIENTO DE LA NECESIDAD



## ESTABLECIMIENTO DE LA NECESIDAD

**8.3.1 Definición requerimiento de personal.** Al momento de presentarse una vacante en la organización, es necesario tener en cuenta un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de suplir la vacante disponible; a su vez este reclutamiento debe realizarse en primera instancia desde la parte interna de la organización, es decir dirigirse hacia los colaboradores, que tienen las posibilidades de acceder al cargo

como respuesta a la cercanía que han tenido al mismo y también el desempeño que estos han demostrado durante su tiempo en la organización.

Para los casos donde el reclutamiento es interno se presentan dos situaciones denominadas:

- **Traslado:** dado en aquellas situaciones, donde al colaborador se le asigne un cargo con diferentes funciones pero de su mismo nivel jerárquico, lo cual conlleva a una adquisición de conocimientos y nuevas condiciones de trabajo, que enriquece al colaborador y le evita la rutina.
- **Promoción:** al colaborador se le asigna un cargo de mayor jerarquía, donde tendrá funciones de mayor responsabilidad y por lo tanto accede a un mayor salario de acuerdo con el rango que le corresponda.

En aquellos casos donde la organización no logre suplir la vacante a través de la fuente interna de reclutamiento, deberá proceder a iniciar un proceso de selección con fuentes de reclutamiento externo como son:

- Entidades educativas (SENA, UNIVERSIDADES)
- Medios de comunicación (Radio, canales regionales)
- Recomendaciones del sector (Otras empresas)

**Recomendación:** Es necesario tener en cuenta que cada fuente de reclutamiento, tiene su razón de ser dependiendo de las características del personal a seleccionar y por lo tanto se utilizarán según el buen criterio del gerente, y el equipo administrativos.

### **8.3.2 Formato solicitud de requerimiento de personal (Ver anexo 3):**

### **8.3.3 Prerrequisitos de ingreso:**

- Se accederá a la creación de un nuevo cargo, solo si este requerimiento es aprobado por la gerencia general.
- No se aceptará la vinculación de menores de edad.
- Se evitará la vinculación de familiares en primer y segundo grado de consanguinidad y afinidad, para colaboradores operarios.
- No se permitirá el ingreso de personal, que haya trabajado en la organización, el cual haya tenido antecedentes negativos y faltas disciplinarias durante su estadía en la organización.

- El candidato o sus familiares no pueden tener nexos comerciales con la organización.
- Se exige como mínimo un nivel educativo sexto de bachillerato para cualquier cargo operativo.
- El candidato aspirante a la vacante debe ser seleccionado de acuerdo al perfil, descripción y especificación del cargo.
- Para iniciar labores debe pasar por un proceso de inducción.
- Una vez terminada la inducción, debe efectuarse un proceso de entrenamiento en la labor específica.
- Para la incorporación de cualquier funcionario será requisito cumplir estrictamente con el proceso de selección establecido por la organización.

#### **8.3.4 Diseño de perfil del cargo:**

##### **8.3.4.1 Formato “perfil del cargo” (Ver Anexo 4):**

##### **8.3.4.2 Aspectos para el análisis de la solicitud y hoja de vida:**

- Tener en cuenta cuales son los aspectos más importantes de la persona, que deben ir incluidos en el formato.
- Una vez diligenciado el formato, estos deben ser confirmados.
- No deben encontrarse espacios en blanco o tachones en el documento.
- Al encontrar una incongruencia debe comunicarse y tomarse las medidas necesarias de acuerdo a la gravedad de las mismas.
- El personal que diligencia el formato, debe especificar cuál fue la fuente de reclutamiento.
- Comparar que los datos diligenciados, coincidan con la documentación exigida.
- Analizar la convivencia familiar, información educativa y proyectos de capacitación del candidato.
- Establecer observaciones, en caso de que hayan quedado dudas con el estudio inicial de la hoja de vida.

8.3.4.3 Formato solicitud de empleo. (Ver Anexo 5):

#### 8.4 SELECCIÓN DE PERSONAL



#### **8.4.1 Indicaciones para realizar la entrevista:**

- **Preparación del ambiente**

- Privacidad
- Mínimo de distracciones
- Comodidad del Aspirante
- Lugar Apropiado

- **Tiempo**

- Directivos: de 60 a 90 minutos
- Colaboradores: de 45 a 60 minutos

- **Atención permanente**

- Hable menos y escuche más
- Haga resumen periódicamente
- Evite las distracciones
- Utilice información espontanea
- Suprima
- Pensamientos etnocentricos

- **Condiciones del entrevistador**

Evitar preconceptos personales

Hacer preguntas que conduzcan a respuestas narrativas

Oír atentamente y demostrar interés por lo que ha dicho el aspirante

Evitar expresar opiniones

Animar al aspirante a hacer preguntas respecto al cargo y condiciones del trabajo

#### **8.4.2 Formato guía para realizar la entrevista (ver anexo 6)**

#### **8.4.3 Formato para el informe de entrevista (ver anexo 7)**

#### **8.4.4 Formato para la verificación de experiencia laboral (ver anexo 8)**

**8.4.5 Pruebas psicométricas.** Las pruebas psicométrías, se usaran en la organización con el fin de evaluar cuatro aspectos básicamente:

- Inteligencia
- Intereses Vocacionales
- Personalidad
- Habilidades específicas

- **Premisas del numeral:** deben utilizarse pruebas objetivas que arrojen un resultado cuantitativo

Las pruebas proyectivas no son de utilidad para este tipo de procedimientos, pues sus resultados difícilmente son replicables y lo que se pretende al utilizar pruebas psicométricas y otros instrumentos es realizar un proceso que proporcione igualdad de oportunidades a todos los que en él participan.

- **La redacción debe ser concisa:** hay que recordar que una prueba se utilizará para tomar decisiones, así que el psicólogo deberá comprometerse para proporcionar un resultado claro.

Las pruebas psicológicas solo son una fotografía del comportamiento de las personas en un momento determinado, por lo que difícilmente servirán para predecir el futuro.

EL aspirante que más se acerquen de acuerdo a la prueba, al perfil del cargo seguirá en el proceso.

**8.4.5.1 Cargos administrativos.** Los cargos administrativos, serán valorados a partir del uso del TEST DE WARTEGG, puesto que este test permitirá evidenciar diferentes comportamientos de acuerdo a la respuesta que el aspirante brinde; a su vez este Test permite considerar la personalidad humana desde una doble óptica:

- a. La dinámica de la personalidad en sus aspectos básicos o esenciales, esto es quien así grafica es una persona naturalmente expansiva o no tiende a una actitud vital introvertida o extrovertida, enfrenta sus situaciones de vida con afirmación personal, decisión o se evade o no afronta con energía los obstáculos, que lo motiva a actuar, la satisfacción de necesidades afectivas, instintuales, intelectuales, espirituales etc.
- b. La respuesta específica que da a ciertos hechos o situaciones puntuales propias de la vida y de la cotidianidad, ej. como afronta las situaciones nuevas, aquellas que lo sorprenden, a la que no está preparado, esto sería en parte la lectura del cuadro uno, representado por un punto en el centro del cuadro. Quizás nuestro evaluado la resuelva con decisión y positivamente o no deberemos analizar, no obstante si la respuesta grafica fue allí positiva quizás no lo sea en otro cuadro por ej. el cuadro 11 que implica cual es la actitud social y allí su respuesta arroje el sentido de que en sus relaciones sociales se muestre más vacilante o introvertido etc.

- **Metodología:** siempre se pedirá que el dibujo que realice sea concreto y no abstracto.

Que al finalizar en el lugar que se asigna en el protocolo o en hoja aparte indique que objeto grafico. Esto es porque mas allá de que por Ej. El evaluador pueda ver de qué se trata no siempre el evaluado da ese sentido, Ej. En un cuadro en donde aparece graficada una casa, con algún fondo, el mismo puede pensar que es una casa, pero el evaluado consigna “cuadro” o por ej. “paisaje de campo” entonces cuando trabajamos con la psicología del símbolo cada una de estas posibilidades tiene un valor simbólico diferente.

Debe la consigna ser clara en el sentido de decir al evaluado que en su dibujo debe utilizar el estímulo como parte de él.

#### **8.4.5.2 Formato Reporte de Prueba psicométrica - Cargos administrativos (Ver anexo 9)**

**8.4.5.3 Cargos operativos.** Para este tipo de cargos, se usara el test psicométrico del DIBUJO DEL ÁRBOL, por su facilidad de entendimiento; a su vez este test nos permite evidenciar varios aspectos que facilitan la selección del personal idóneo para el cargo.

#### **Consideraciones:**

- Indique al aspirante lo que debe hacer
- Facilítele hojas en blanco y un lápiz de fina escritura
- Una vez el aspirante haya dibujado el árbol, solicítele escribir una historia donde los personajes sean los dibujos expuestos en el papel.

#### **Que se evalúa:**

- Libertad por lo referente a las especificaciones dadas.
- Capacidad de buscar soluciones a partir de causas no expuestas a simple vista
- Comportamiento personal
- Capacidad de interrelacionarse con otras personas
- Actitud positiva al cambio
- Seguridad del aspirante

- Seguridad en sí mismo
- Toma de decisiones

#### 8.4.5.4 Reporte de prueba psicométrica – cargos operativos (Ver anexo 10)

**8.4.5.5 Evaluación técnica.** Esta evaluación únicamente se les realizara a los aspirantes a cargos de conducción de vehículos y manejo de maquinaria pesada.

#### 8.4.5.6 Conductores (Ver anexo 11)

#### 8.4.5.7 Operarios de maquinaria (Ver anexo 12)

### 8.5 CONTRATACIÓN





**8.5.1 Proceso de contratación:**

**8.5.1.1 Formato para requisitos del ingreso (Ver Anexo 13)**

**8.5.2 Historia clínica ocupacional**

**8.5.2.1 Formato para la historia clínica ocupacional (Ver Anexo 14)**

**8.5.2.2 Formato para especificación de ingreso (Ver Anexo 15)**

**8.5.2.3 Formato para el sistema de nomina y personales (Ver Anexo 16)**

**8.5.3 Exámenes médicos y demás requisitos de ingresos**

**8.5.3.1 Formato autorización de afiliación a salud, pensión y otros aportes (Ver Anexo 17)**

**8.5.3.2 Formato para solicitud de vinculación a EPS, ARP, fondo de pensiones y cesantías; y caja de compensación (Ver Anexo 18)**

**8.5.3.3 Formato para entrega de dotación. (Ver Anexo 19)**

**8.5.3.4 Formato para entrega de implementos de seguridad. (Ver Anexo 20)**

## 8.6 INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO



# INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO

### **8.6.1 Generalidades:**

**8.6.1.1 Filosofía del programa.** La organización, pretende que a través de un programa de inducción, debidamente planeado, se logre evitar el riesgo de que este programa no funcione debidamente, y a su vez no se obtengan los resultados esperados de la misma.

Puesto que este medio, facilita los conocimientos del cargo, al nuevo participante organizacional, así como también se asegura de que el nuevo colaborador, posea todas las competencias exigidas por el cargo.

De igual manera esta etapa, requiere mantener un estricto control de cumplimiento de la misma, ya que el uso inadecuado de esta herramienta podría disminuir la efectividad del proceso, así sea que los pasos anteriores se hayan cumplido a cabalidad.

Vale la pena resaltar que los programas de inducción no deben confundirse con una simple bienvenida, presentación del equipo de trabajo, y muestra de su sitio físico para efectuar su trabajo; si no que también exige una muestra practica de sus funciones, además de facilitarle el material necesario para que este durante sus primeros días, logre ubicarse rápidamente dentro de su puesto, sin necesidad de interrumpir las funciones de los demás colaboradores, y por ende disminuir su desempeño.

**8.6.1.2 Objetivo general.** Lograr que el colaborador desarrolle conductas que le permitan una rápida y adecuada adaptación dentro de la organización, facilitándole la realización integral como persona para el beneficio propio y de la compañía.

#### **8.6.1.3 Objetivos específicos:**

- Comunicar al nuevo colaborador, las características de la organización de la cual se empieza a ser parte.
- Preparar al colaborador para la adaptación y adecuado desempeño profesional que le permita una satisfactoria realización de sus funciones.
- Cumplir totalmente el proceso de selección, logrando precisar el diagnostico inicial que se logro obtener en las etapas anteriores del proceso.

#### **8.6.1.4 Ventajas.** Frente al colaborador:

- Agilizar el proceso de adaptación a la organización.
- Proporcionar una mayor seguridad al momento de desempeñarse en el cargo.

- Promover la comunicación interpersonal con su equipo de trabajo, así como también con sus superiores.
- Conocer detalladamente las políticas, obligaciones, derechos, garantías, métodos de trabajo, y la adecuada utilización de los servicios organizacionales, de tal forma que su desempeño disciplinario cumpla con la filosofía organizacional.
- Fomentar el sentido de pertenencia al colaborador con relación a la totalidad del proceso.
- Alcanzar en su mayoría los objetivos personales de realización.
- Frente a la Organización.
- Conocimientos en todos los aspectos organizacionales.
- Incremento de la efectividad administrativa y productiva
- Lograr índices favorables de estabilidad entre sus trabajadores, durante el período de prueba y después de este.
- Lograr los objetivos organizacionales, expuestos por la dirección.
- Disminuir los conflictos organizacionales.
- Hacer conocer los recursos interna y externamente
- Estimular el acercamiento entre la empresa y el colaborador para el logro de unas buenas relaciones entre los niveles organizacionales.
- Reducir los accidentes laborales
- Lograr una correcta ubicación laboral.

**8.6.1.5 Entrenamiento.** El programa de entrenamiento para nuestra organización, es considerado como el proceso orientado a la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades con el fin de preparar a la persona para el ejercicio de su nuevo puesto de trabajo.

Razón por la cual es de vital importancia diseñar un programa que le permita al colaborador desarrollar las habilidades y adquirir los conocimientos necesarios para ejecutar sus funciones.

Este programa garantiza la adaptación del colaborador a su nueva función, por esta razón es relevante que el diseño de este programa contemple todos los contenidos y funciones descritos en el perfil del cargo.

**8.6.2 Programa de inducción.** La inducción es la etapa mediante la cual a través de un proceso planeado de orientación al colaborador que labora en la organización, se le instruye respecto a una información general pero básica de la compañía.

#### **8.6.2.1 Objetivos:**

- Proporcionar una información completa al colaborador, respecto a la organización, sus objetivos, estructura, proceso productivo, normas, políticas, obligaciones laborales, así como también sus derechos y beneficios respecto a su cargo.
- Evitar comportamientos inadecuados del trabajador, en cuanto a faltas disciplinarias, ausentismo y seguridad industrial.
- Fomentar el sentido de pertenencia y participación del colaborador, respecto al logro de los objetivos y programas de la organización. De tal forma que se conlleve hacia una actitud positiva y creativa frente a su trabajo y su equipo organizacional.

**8.6.2.2 A quien va dirigido.** Este programa va especialmente dirigido a todo el personal que ingrese a la compañía, sin dejar de lado cualquier modalidad o índole del cargo.

**8.6.2.3 Duración.** Este programa de inducción será planeado, de acuerdo a la complejidad del cargo, sin embargo se han delineado aproximadamente 3 horas, como máximo para cualquier cargo.

**8.6.2.4 Responsabilidad.** La inducción debe ser realizada por el coordinador del área a la cual ingreso el nuevo colaborador, esta inducción es preferible realizarla en forma grupal, lo cual facilitaría el uso adecuado del tiempo, la comunicación, y las relaciones interpersonales al interior de la organización.

#### **8.6.2.5 Estrategias del programa:**

- De acuerdo al cargo y su complejidad, el responsable de la inducción deberá precisar el tiempo necesario para la misma, teniendo en cuenta el tiempo límite expuesto por la organización.
- El nuevo colaborador deberá colocar total atención a la inducción, razón por la cual se evitara sitios con distractores.

- Se procurara que tanto el responsable de la inducción, así como también quien la reciba, tenga celulares, computadores, y otros accesorios encendidos, para evitar entorpecer el proceso y por ende no hacer uso adecuado del tiempo.

#### **8.6.2.6 Formato de citación para el programa de inducción y entrenamiento. (Ver Anexo 21)**

#### **8.6.2.7 Formato programa de inducción (ver Anexo 22)**

#### **8.6.2.8 Formato evaluación programa de inducción. (Ver Anexo 23)**

**8.6.3 Programa de entrenamiento.** El entrenamiento es el proceso mediante el cual se planea la orientación al colaborador, que labora en la organización al cual recibe una capacitación completa y detallada del cargo que va a desempeñar.

##### **8.6.3.1 Objetivos del programa:**

- Proveer al colaborador los conocimientos necesarios respecto a las políticas, objetivos, estructura administrativa, procedimientos, documentos, técnicas y herramientas necesarias para su adecuado desempeño.
- Desarrollar habilidades en el trabajador sobre los conocimientos adquiridos de tal forma que le facilite la practica en el desempeño de sus funciones, lo cual favorecerá su adaptación al clima laboral y desarrollo organizacional.
- Incentivar el sentido de pertenencia y de participación activa de su cargo, frente a los objetivos organizacionales; procurando obtener una actitud positiva y creativa frente a su trabajo y compañeros de relación.

**8.6.3.2 Dirigido a.** Todo el personal que ingrese a la organización en cualquiera de los cargos y modalidades de vinculación a la misma.

**8.6.3.3 Duración.** El programa de entrenamiento, tendrá una planeación organizada con anterioridad, por el Coordinador del área solicitante y el del Talento Humano, los cuales precisaran aspectos más relevantes que permitan esclarecer cada una de las funciones a desempeñar.

**8.6.3.4 Responsabilidad.** Normalmente el entrenamiento, será realizado por el coordinador del área solicitante hacia el nuevo colaborador, este entrenamiento será realizado de forma individual y personalizada, lo cual facilitara el adecuado uso del tiempo, la comunicación, relaciones interpersonales y la facilidad para adquirir los conocimientos y el desarrollo de las habilidades necesarias para cumplir de manera adecuada las funciones del cargo a desempeñar.

Una vez terminado el entrenamiento el gerente deberá realizar una retroalimentación necesaria con el nuevo colaborador, para confirmar el éxito del programa, y será reforzado en la evaluación del periodo de prueba.

#### 8.6.4 Método para realizar el entrenamiento:

- Realizar la notificación previa al entrenamiento, preferiblemente por escrito.
- Es recomendable realizar el proceso de entrenamiento, en jornada de la mañana, lo cual facilitara la adquisición de los conocimientos y habilidades que el cargo requiere.
- Preparar anticipadamente el lugar, el plan de entrenamiento y los materiales que se van a suministrar al nuevo colaborador, de tal forma que se evite la improvisación y el inadecuado uso del tiempo.
- Entregar inicialmente al colaborador, el programa de entrenamiento, y los materiales que se le van a suministrar.
- Tener preparado el formato de evaluación del programa, para realizarla una vez se concluya el programa.

**8.6.4.1 instructivo programa de entrenamiento.** En este instructivo, encontrara una breve explicación de los puntos del contenido del formato para el PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO que debe ser diligenciado por el jefe inmediato del candidato elegido para ingresar a la Compañía, según el cargo a desempeñar por éste; con la asesoría del área de Talento Humano.

**8.6.5 Temas y subtemas.** En este punto deberá, relacionar, en orden lógico, los temas a desarrollar teniendo en cuenta las funciones descritas en el manual de funciones y desglosando estas en subtemas específicos de trabajo:

TEMA	SUBTEMAS	RESPONSABLE	FECHA	INTENSIDAD
Distribución de material	Normas de Transito	Jenny Arroyo	Cada vez que ingrese un nuevo conductor a la organización	1 hora
	Medición y establecimiento de cantidades por metros cúbicos	Humberto Arciniegas	Cada vez que ingrese un nuevo conductor a la organización	1:30 horas
	Conocimientos Básicos en mecánica Diesel	Humberto Arciniegas	Cada vez que ingrese un nuevo conductor a la organización	1:30

🚧 **Equipos herramientas y maquinarias:** en esta etapa se debe mencionar, que equipos tiene el colaborador bajo su responsabilidad, así como también las herramientas y métodos a utilizar para realizar sus funciones de manera adecuada.

CUAL	ASPECTOS	RESPONSABLE	TIEMPO
VOLQUETA	INTER	Humberto Arciniegas	40 minutos
HERRAMIENTA	LLAVES, GATO, FUSIBLES, BOMBILLOS	Humberto Arciniegas	30 minutos
Equipo de Seguridad Vial y Primeros Auxilios	Conos Reflectivos, y medicamentos básicos	Jenny Arroyo	30 minutos

🚧 **Normas específicas de higiene y seguridad industrial para el cargo:** para Materiales Tumaco asegurar el conocimiento sobre esta área, es muy importante, razón por la cual sugiere acceder a una asesora externa, capacitada en salud ocupacional y seguridad industrial; razón por la cual sugiere dedicar aproximadamente medio día.

Documentos, Manuales y otros que debe conocer para desempeñarse en su trabajo.

En esta parte del entrenamiento, se debe dejar en claro, el perfil del cargo, los procedimientos para desempeñarlo, las políticas del área específica que debe conocer para desarrollar su trabajo.

### Ejemplo:

CUAL	RESPONSABLE	INTENSIDAD
Formatos para realizar solicitudes en la organización.	Jenny Arroyo	30 minutos
Manual de calidad del área	Humberto Arciniegas	1 hora

De acuerdo al responsable del entrenamiento, que para el caso de nuestra empresa por lo general son realizados por los coordinadores de área, debe procurarse levantar un acta del misma, que cerciore su cumplimiento.

Recordemos que el programa de entrenamiento, es un proceso básico, que garantizara a la organización, el desempeño optimo de las funciones de los cargos, razón por la cual requiere una total seriedad, responsabilidad y cumplimiento, tanto por parte del expositor así como también de su receptor.

#### 8.6.5.1 Formato programa de entrenamiento (Ver anexo 24)

#### 8.6.5.2 Formato evaluación programa de entrenamiento (Ver anexo 25)



## 8.7 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



# EVALUACION DE DESEMPEÑO

### 8.7.1 Procedimiento de la evaluación para el desempeño:

**8.7.1.1 Definición.** La evaluación del desempeño, es considerado una herramienta importante para la administración del talento Humano en nuestra organización; de acuerdo a esto es necesario tener en cuenta, la naturaleza del cargo a desempeñar y el motivo de evaluación (periodo de prueba, desempeño en cualquier época, retiro, traslado, promoción, aumento de salario).

La evaluación de desempeño, debe ser el resultado de un análisis consciente, honesto, responsable y participativo entre el evaluado y evaluador, de la forma como se realizan las condiciones del trabajo.

Para realizar una buena evaluación, debe ubicarse el sitio y momento adecuados, y por lo general no debe estar motivada por circunstancias que afecten su curso normal, como épocas donde se requieren ascensos, aumentos de salarios, etc.

El reporte de las evaluaciones de desempeño, debe estar enfocado hacia el logro de los planes futuros, de tal forma que el desempeño se enfoque hacia el mejoramiento, en pro del beneficio común.

#### **8.7.1.2 Papel del evaluador:**

- Procure ser flexible y sincero con su evaluado.
- Al realizar el reporte del evaluado, presénteselo al mismo de tal forma que este pueda realizar comentarios, acuerdos, y pueda completar la información que haya quedado pendiente.
- Si no logra llegar a un acuerdo con el evaluado, exponga claramente su opinión y agregue cualquier comentario que sea necesario.

#### **8.7.1.3 Papel del evaluado:**

- Busque dirigir y discutir la evaluación hacia la realización de planes que tengan influencia sobre el futuro.
- Trate de ser honesto cuando brinde la información de tipo inexacto.
- Una vez esté listo el reporte, léalo cuidadosamente, y si tiene una objeción, arguéntela de manera adecuada, evitando conflictos con su evaluador.
- Asegúrese de diseñar y proponer acuerdos sobre los planes que signifiquen compromiso serio para usted.

#### **8.7.1.4 Observaciones:**

- La responsabilidad por la implementación de la evaluación es conjunta del evaluador y el evaluado, y su valor será mayor en la medida en que ambas partes contribuyan al éxito personal del desarrollo organizacional.
- El proceso de evaluación de desempeño, no es estático, está sujeto a cambios que promuevan su efectividad; y de ahí la importancia de escuchar sugerencias para mejorarlo.

### 8.7.1.5 Procedimiento de la evaluación de para el desarrollo del desempeño:

- **Primer paso:** entrega de Formularios, Quince días hábiles previos a la evaluación, el evaluador debe entregarle el formulario que le corresponde al evaluado, para que este pueda entregarlo diligenciado en termino de ocho días hábiles.

Clases de formularios

- Formulario para diligenciamiento del evaluado
- Formatos de Evaluación para todos los cargos
- Formato de metas acordadas entre evaluado y evaluador

**Segundo paso:** preparación del Contenido, quince días hábiles anteriores a la fecha programada para la reunión con la persona evaluada, el evaluador debe preparar los temas que tratara con su colaborador; teniendo en cuenta: el manual de funciones, filosofía del área, metas planteadas al inicio del periodo, planes de acción que fueron convenidos en la última evaluación, Realizando el análisis de la capacidad presente y futura del colaborador, Establecer posibles metas para el siguiente periodo, basado en las debilidades identificadas de su colaborador, planes de acción teniendo en cuenta perfiles, fortalezas, debilidades y potencial de desarrollo.

**Tercer paso:** realización de la entrevista de evaluación; ubicar un lugar donde se pueda llevar a cabo la entrevista sin interrupciones, establecer con anticipación el tiempo necesario, y a su vez estudiar los temas que debe incluir la entrevista, como:

- Elementos claves del cargo
- Análisis del cumplimiento de metas
- Análisis de efectividades
- Fortalezas y áreas a mejorar
- Áreas de interés del colaborador

**Cuarto paso:** distribución del formulario, el coordinador debe enviar el original a la coordinación de talento humano, entrega una copia al evaluado, y conserva una copia para el control y seguimiento de las metas de desempeño y planes de desarrollo.

**Quinto paso:** manejo de la información, la coordinación de talento humano, se encarga de alimentar la base con la información de las evaluaciones y de

archivarlas, con el fin de producir los informes que requieran para los movimientos de personal y para la planificación estratégica del talento humano.

**8.7.1.6 Formulario para diligenciamiento del evaluado (ver anexo 26)**

**8.7.1.7 Formatos de evaluación para cargos de dirección y administrativos (Ver anexo 27)**

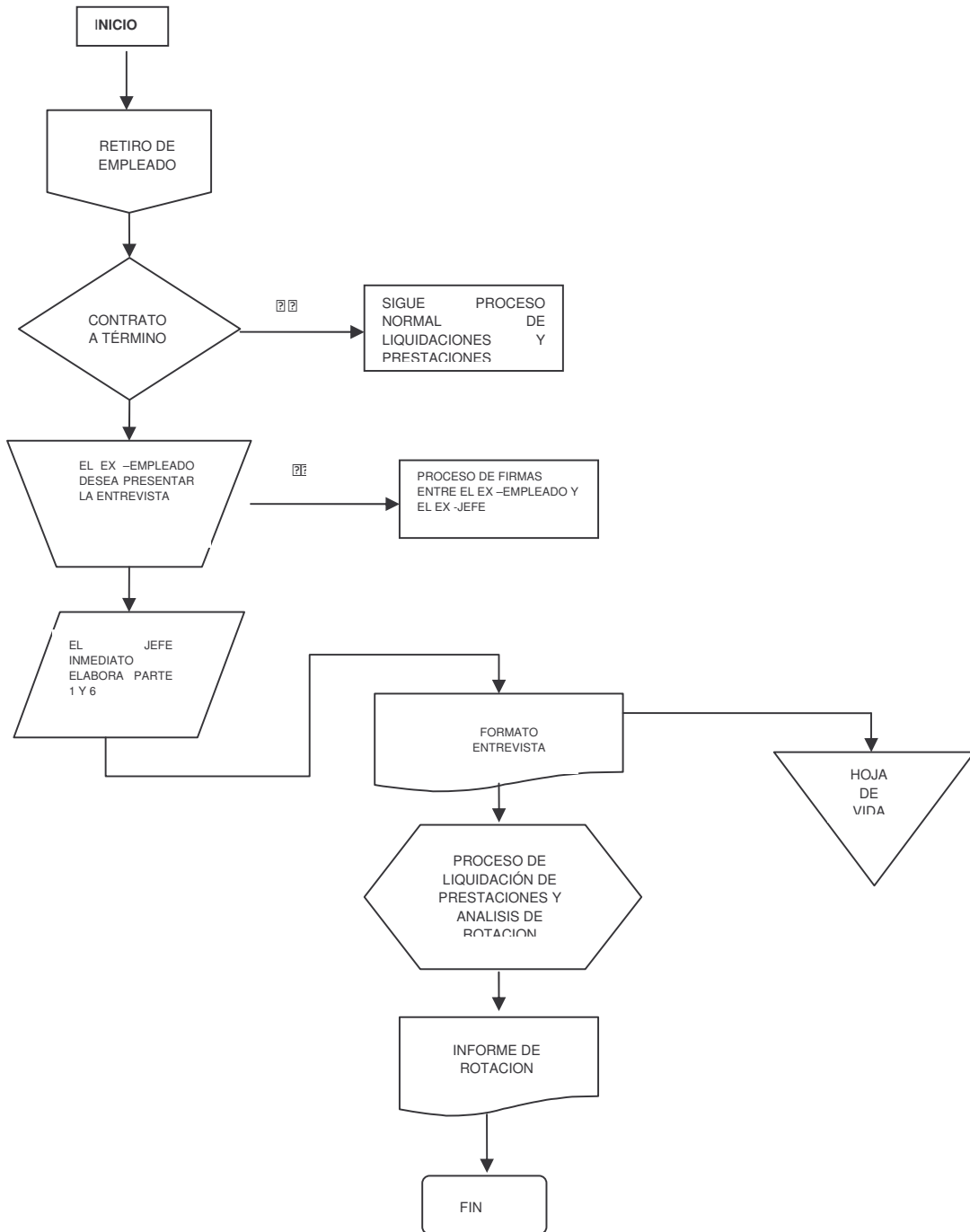
**8.7.1.8 Formato de evaluación para cargos Operarios (Ver Anexo 28)**

**8.7.1.9 Formato de metas acordadas entre evaluado – evaluador (Ver anexo 29)**

## **8.8 ENTREVISTA DE RETIROS**



**Figura 1. Flujograma de procedimiento:**



Fuente. Este estudio

### 8.8.1 Formato entrevista de retiro (ver anexo 27)

## 8.9 INDICADORES DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO DE PERSONAL

Para conocer mejor al personal de la empresa es necesario poner en práctica un conjunto de indicadores, que permiten evidenciar variables fluctuación, motivación y satisfacción laboral.

**8.9.1 Indicador de ausentismo.** Está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo de los empleados de una organización y su forma de cálculo es la siguiente:

**Formula =** HORAS DE AUSENTISMO / TOTAL DE HORAS TRABAJADAS

**8.9.2 Indicador de rotación de personal.** Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

**Formula =** No. De colaboradores que ingresan a la organización – No. De colaboradores que salen de la organización)  
----- \* 100  
Total colaboradores de la organización

**Posible interpretación:** si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad)

Índice Ideal: Permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

**Nota:** estos indicadores le permitirán al área de talento humano contribuir a la evaluación de su gestión, así como también mejorar a partir de los resultados obtenidos.

## 8.10 RELACIÓN COSTO – BENEFICIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

**Cuadro 16. Relación costo – beneficio del proceso de selección de personal**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>BENEFICIO</b>
Identifica, y justifica la necesidad de personal.	N.A	Evidenciar la necesidad raíz del nuevo personal
El gerente debe aprobar o rechazar la solicitud.	N.A	Tiene en cuenta presupuesto disponible para este.
Si no se aprueba la solicitud se deberá archivar los registros	N.A	Se busca otra posible solución
Si, la solicitud es aprobada, se establece si el cargo que se requiere es nuevo antiguo.	N.A	Se delinear de forma anticipada las características cargo
Se abre la convocatoria, especificando las condiciones del cargo (salario, tiempo, lugar etc.).	R.E: \$50.000 R.I: N.A	Se usan todos los mecanismos posibles para tener mayores oportunidades
Se realiza la recepción hojas de vida con sus soportes correspondientes	N.A	Se obtiene evidencia formal del aspirante
Se levanta cierre de convocatoria y se comienza la evaluación de hojas de vida.	N.A	Estudia las hojas de vida para evidenciar su conformidad
Se selecciona las hojas de vida que cumplen con las habilidades y requisitos requeridos.	N.A	Permite seleccionar la hoja de vida con mayor afinidad al cargo.
Realizar las pruebas psicotécnicas adecuadas.	PSIC. STAFF : \$200.000	Identifican las características del aspirante
Evaluar las pruebas y establecer que candidatos se ajustan al perfil.	PSIC. STAFF : \$200.000	Seleccionar los aspirantes integrales
Realizar las entrevistas con las evaluaciones pertinentes que complementen estos perfiles descritos.	PSIC. STAFF : \$500.000	Evidencia de manera personal las características del personal
Elegir candidato	N.A	Acceder al personal idóneo
Elaborar contrato de incorporación del nuevo integrante de la empresa.	N.A	Determinar y aclarar formas de pago y períodos de trabajo

Se firma el contrato y se almacena en oficina, con la legalización de afiliación del contratista, a fondos de salud, pensión y riesgos profesionales; Archivar hoja de vida con sus respectivos contratos y afiliaciones.	N.A	Permite evitar futuros inconvenientes con el colaborados, de acuerdo a que su firma representa la conformidad con el contrato
Desarrolle programa de inducción y entrenamiento	\$30.000	Permite al colaborador adaptarse de manera rápida al cargo.
<b>TOTAL</b>	<b>\$980.000</b>	

Fuente. Este estudio



## 8.11 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTABLECIDO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

**Cuadro 17. Cronograma de actividades establecido para el proceso de selección**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Identifica, y justifica la necesidad de personal.	1 Día	Coordinador de área
El gerente debe aprobar o rechazar la solicitud.	1 Día	Gerente
Si no se aprueba la solicitud se deberá archivar los registros	1 hora	Auxiliar de Talento Humano
Si, la solicitud es aprobada, se establece si el cargo que se requiere es nuevo antiguo.	2 horas	Coordinador talento humano
Se abre la convocatoria, especificando las condiciones del cargo (salario, tiempo, lugar etc.).	5 Días	Coordinador talento humano
Se realiza la recepción hojas de vida con sus soportes correspondientes	2 Días	Auxiliar de Talento Humano
Se levanta cierre de convocatoria y se comienza la evaluación de hojas de vida.	1 Día	Coordinador talento humano
Se selecciona las hojas de vida que cumplen con las habilidades y requisitos requeridos.	1 Día	Coordinador talento humano
Realizar las pruebas psicotécnicas adecuadas.	1 Día	Psicólogo
Evaluar las pruebas y establecer que candidatos se ajustan al perfil.	1 Día	Psicólogo
Realizar las entrevistas con las evaluaciones pertinentes que complementen estos perfiles descritos.	1 Día	Psicólogo
Elegir candidato	5 Horas	Coord., T. H - Psicólogo
Elaborar contrato de incorporación del nuevo integrante de la empresa.	1 hora	Contador

Se firma el contrato y se almacena en oficina, con la legalización de afiliación del contratista, a fondos de salud, pensión y riesgos profesionales; Archivar hoja de vida con sus respectivos contratos y afiliaciones.	30 Minutos	Coord. T.H - Aspirante
Desarrolle programa de inducción y entrenamiento	3 horas	Coordinador de área

Fuente. Este estudio

## CONCLUSIONES

La propuesta de implementar un Proceso de Selección de Personal en Materiales Tumaco, requirió el diseño de numerosos formatos, para documentar todos los aspectos necesarios y relevantes para la selección de personal y su respectiva contratación, y por ende que el proceso sea lo más eficiente posible.

Con respecto al diseño de estructura de cargos, se determinaron los niveles de los cargos, así como los códigos, las ventajas que éstos tienen y la definición de grupos de oficios, lo cual es importante porque permite crear una organización sólida y ordenada con respecto a los diferentes cargos existentes en la empresa.

De igual manera, se realizó el establecimiento de la necesidad, determinando los formatos necesarios para dicho aspecto, como por ejemplo, el formato de requerimiento de personal, los prerrequisitos de ingreso, el diseño de perfil del cargo, el formato solicitud de empleo, entre otros, lo cual define el número de personal requerido en la empresa, de acuerdo a las necesidades de las mismas, teniendo en cuenta el incremento de las tareas para lo que se requiere mayor personal, o en otros casos, el reemplazo o sustitución de cargos ya existentes.

También se establecieron muchos aspectos necesarios e importantes que se deben tener en cuenta en el momento de realizar una entrevista, para analizar las competencias y características personales de los aspirantes y así tener un mayor acercamiento con la persona requerida para el cargo, y así verificar sus referencias y experiencias laborales del aspirante potencial.

Y por último se determino, el proceso de contratación, con sus respectivos formatos, como las evaluaciones, su historia clínica, la vinculación a salud, nomina, entre otros, lo cual es importante porque deja un registro del nuevo colaborador, y permite llevar un seguimiento del mismo.

Cabe resaltar que una vez, contratado el nuevo personal, es necesario que este sea vinculado a un programa de inducción y entrenamiento, con el fin de de que este se adapte eficientemente a su nuevo cargo, y desarrolle sus habilidades y competencias frente al mismo.

Dentro de la propuesta, también se estableció la evaluación de desempeño, con el fin de hacer un monitoreo y seguimiento de la ejecución de las tareas desempeñadas por los diferente cargos y así mejorar las falencias y reforzar las habilidades.

En fin, podemos concluir la importancia del proceso de selección de personal y su impacto positivo en la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

Es necesario que la organización aplique de manera completa este documento, puesto que este les permitirá asegurar en su mayoría la calidad de sus colaboradores.

Las organizaciones de este tipo, deben comenzar su proceso de adaptación al cambio, lo cual incluye ser integral en el manejo de todos sus recursos y su talento humano; ya que este último es quien le permite mantenerse y desarrollarse frente a las amenazas y poder aprovechar las oportunidades del medio.

Los entornos como Tumaco, en estos momentos se encuentran en proceso de crecimiento, y es ahí donde se encuentran las oportunidades para crecer al unisonó con este, y por ende lograr ser la empresa líder del sector.

El proceso de selección de talento humano le permite a la organización equilibrar las relaciones, es decir que ambas partes resulten beneficiadas y puedan interactuar de manera armoniosa.

La selección de personal es el proceso mediante el cual se elige a los candidatos más adecuados para la asignación de cargos específicos y así la empresa pueda tener un personal capaz de ejercer las funciones y que generen confiabilidad y seguridad al momento de actuar, brindándole a la empresa el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las personas constituyen el elemento importante para toda la organización, ya que estas son las que a través de sus capacidades y habilidades pueden crear estrategias e innovaciones que contribuyen al éxito de la organización donde trabaja.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Editorial, Mc Graw Hill, 1994. 475 p.

-----, Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, 2000. 699 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2000. 246 p.

## NETGRAFIA

### Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/21/irp.htm>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page10.html>

[http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/18/4\\_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. ENCUESTA REALIZADA PARA DIAGNOSTICAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MATERIALES TUMACO

Encuestador: EDISON ADOLFO BENAVIDES CABEZAS

No. De Encuesta. \_\_\_\_\_

### DATOS DEL ENCUESTADO

Nombres: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_

No. De Identificación: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Marque con una X la respuesta escogida

1. ¿Cómo se entero sobre la vacante de su cargo en esta empresa?

- a) Publicación en el periódico \_\_\_\_\_
- b) Comunicado en la radio \_\_\_\_\_
- c) Por personas que conoce \_\_\_\_\_
- d) Por trabajadores de la empresa \_\_\_\_\_
- e) Por información directa del propietario de la organización \_\_\_\_\_

2. ¿Concurso con otras personas para acceder al cargo que desempeña actualmente?

- a) Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuántos? \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

3. ¿Se realizo algún tipo de examen físico y/o psicológico al ingresar a la organización?

- a) Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

4. ¿Presento pruebas de conocimiento respecto al cargo que iba a desempeñar?

- a) Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

5. ¿Al ingresar a la organización, se le entrego de manera formal su herramienta de trabajo así como también sus complementarias?

- a) Sí \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce claramente las funciones de su cargo?

- a) Sí \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_



7. ¿Se registra los mantenimientos realizados a su herramienta de trabajo?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

8. ¿Conoce todas las actividades a las que se dedica la empresa, así como también su plataforma estratégica?

a) Sí \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

9. ¿Usted podría desempeñarse en un cargo diferente al suyo dentro de la empresa?

a) Sí \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

10. ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la empresa?

a) SI \_\_\_\_\_ CUAL O CUALES \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

11. ¿Cómo se evalúa su desempeño en la organización?

a) De manera arbitraria \_\_\_\_\_

b) Concertada \_\_\_\_\_

c) Publica \_\_\_\_\_

d) Personal \_\_\_\_\_

12. ¿Está de acuerdo con el tipo de evaluación que se le realiza?

a) Sí \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

13. ¿Existe en la organización, un sistema de compensación e incentivos fijado formalmente?

a) Sí \_\_\_\_\_ ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION”**

**ANEXO 2. ENTREVISTA REALIZADA PARA DIAGNOSTICAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MATERIALES TUMACO**

Entrevistador: JENNY YOHANNA ARCINIEGAS ARROYO

**DATOS DEL ENTREVISTADO**

Nombres: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_

No. De Identificación: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Cree que el proceso de selección de talento humano que se lleva a cabo en su organización es el adecuado?; ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Describa las etapas del proceso de selección de talento humano que se lleva actualmente en la organización

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Qué constituye un buen desempeño de las personas?; ¿Qué constituye un mal desempeño?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. La capacidad que tienen los colaboradores. ¿sobre qué tienen autonomía y sobre qué no?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. El proceso de evaluación. ¿Cuáles son comportamientos “policitivos” y cuáles no?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Accedería a realizar el proceso de selección del talento humano, mediante el uso de documentos adecuados para el mismo, y un proceso formalizado? ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**“GRACIAS POR SU COLABORACION”**

**ANEXO 3. FORMATO PARA SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE PERSONAL**

TIPO DE VINCULACIÓN: PERMANENTE  TRANSITORIO  \_\_\_\_\_

SOLICITUD: VACANTE  CARGO NUEVO

ÁREA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

COORDINADOR SOLICITANTE: \_\_\_\_\_

**CARGO REQUERIDO:** \_\_\_\_\_

**MOTIVO:** \_\_\_\_\_

**REEMPLAZO DE:** \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

APROBADO GERENCIA: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**CAUSA DEL RECHAZO:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

JEFE INMEDIATO

COORDINADOR TALENTO HUMANO

\_\_\_\_\_  
**GERENTE GENERAL**

## ANEXO 4. FORMATO PERFÍL DEL CARGO

**NOMBRE DEL CARGO:** \_\_\_\_\_

**ÁREA:** \_\_\_\_\_

**JEFE INMEDIATO:** \_\_\_\_\_

**FUNCIÓN O ACTIVIDAD BÁSICA:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**FUNCIONES DETALLADAS:**

---

---

---

---

---

---

## ANEXO 5. FORMATO SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA: DÍA/\_\_\_/MES\_\_\_/AÑO\_\_\_

**Importante:** Diligenciar esta solicitud personalmente; el suministro de esta solicitud no indica compromiso para la empresa

### DATOS PERSONALES

NOMBRES: \_\_\_\_\_ APELLIDOS: \_\_\_\_\_

LUGAR DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

CC.No. \_\_\_\_\_ DE: \_\_\_\_\_ LIB. MILITAR No. \_\_\_\_\_ CLASE: \_\_\_\_\_ DISTRITO: \_\_\_\_\_

AFILIACIÓN A EPS: \_\_\_\_\_ DOMICILIO: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ BARRIO: \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_ NOMBRE DEL CÓNYUGE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PADRE: \_\_\_\_\_ VIVE?: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA MADRE: \_\_\_\_\_ VIVE?: \_\_\_\_\_

### ESTUDIOS

ESTUDIOS	ESTABLECIMIENTO	CIUDAD	FECHAS	AÑOS CURSADOS	TITULO OBTENIDO
PRIMARIA					
BACHILLERATO					
UNIVERSITARIOS					
OTROS					

Estudia actualmente?: \_\_\_\_\_ Que? \_\_\_\_\_ Grado que cursa: \_\_\_\_\_

Donde: \_\_\_\_\_ En cuales áreas se considera mas eficiente?: \_\_\_\_\_

Maquinas de oficina equipos o herramientas que sabe manejar: \_\_\_\_\_

### EXPERIENCIAS

REGISTRAR LOS ÚLTIMOS OFICIOS DESEMPEÑADOS, COMENZANDO POR EL ÚLTIMO						
NOMBRE DE LA EMPRESA	TELÉFONO	FECHA		MOTIVO DE RETIRO	FUNCIÓN PRINCIPAL	
		INGRESO	RETIRO		NOMBRE	SUELDO

Trabaja actualmente? \_\_\_\_\_ Nombre de la empresa \_\_\_\_\_ Oficio que Realiza: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Sueldo mensual? \$ \_\_\_\_\_ Nombre del jefe: \_\_\_\_\_

Tiene inconveniente en que obtengamos información de su jefe inmediato? \_\_\_\_\_ Oficio Solicitado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Fecha posible de iniciación de labores: \_\_\_\_\_ Sueldo deseado \$ \_\_\_\_\_

## ANEXO 6. FORMATO GUÍA PARA REALIZAR LA ENTREVISTA

A continuación se presentan algunos aspectos claves que la empresa Materiales Tumaco debe tener en cuenta en el momento de realizar una entrevista, con el fin de obtener una visión más completa del candidato a evaluar:

<p><b>PSICOLOGICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez y agilidad mental para responder y analizar</li> <li>• Claridad y síntesis en las cosas</li> <li>• Solución de caso práctico de acuerdo con el cargo</li> <li>• Tipo de personalidad</li> <li>• Frustraciones</li> <li>• Nivel de crítica</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Aspiraciones y proyecciones</li> <li>• Estabilidad emocional</li> <li>• Capacidad para recibir críticas y rechazos</li> <li>• Facilidad de interpretación</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Capacidad de liderazgo</li> </ul>	<p><b>FAMILIAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinión general de la familia</li> <li>• Personas del núcleo familiar</li> <li>• Relaciones familiares</li> <li>• Persona de la familia con quien se identifica</li> <li>• Relaciones de la familia con otras personas</li> <li>• Situaciones familiares que pueden afectar el desempeño laboral.</li> <li>• Relaciones del ambiente del barrio donde vive la familia y la influencia sobre el candidato</li> <li>• Visión del trabajo, el estudio y la vida social en la infancia.</li> <li>• Familia muy protectora o muy distante</li> <li>• Situación económica de la familia</li> </ul>
<p><b>ACADEMICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de estudios</li> <li>• Planteles educativos donde realizo los estudios</li> <li>• Desempeño académico</li> <li>• Tiempo transcurrido entre los diferentes niveles académicos</li> <li>• Comportamiento estudiantil</li> <li>• Capacitaciones recibidas respecto al cargo que podría desempeñar.</li> <li>• Forma en que transcurrieron sus estudios académicos</li> <li>• Motivo por el cual abandono los estudios</li> </ul>	<p><b>LABORAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivo que le incitó a presentarse a la entrevista</li> <li>• Entidades donde laboro y su respectivo cargo</li> <li>• Estabilidad laboral</li> <li>• Grado de cumplimiento del trabajo, las políticas y las relaciones</li> <li>• Capacidad para controlar, planear o adaptarse a un nuevo cargo</li> <li>• Visión general de empresa y de las funciones</li> <li>• Acatamiento de disciplina y jerarquía</li> <li>• Habilidades manuales y capacidad creativa</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>• Capacidad en la toma de decisiones</li> <li>• Conocimientos de las funciones que va a ejecutar</li> <li>• Aspiración salarial</li> <li>• Capacidad de trabajar en condiciones ambientales difíciles</li> <li>• Conocimiento de condiciones sociológicas en el medio donde va a laborar</li> <li>• Problemas de salud o dificultades de posición del cuerpo para los cargos que es necesario.</li> <li>• Cuales serian sus aportes al cargo y a la empresa en general</li> <li>• Disposición para asistir a capacitaciones, fuera del horario de trabajo.</li> </ul>
<p><b>SOCIAL Y CULTURAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de satisfacción por los logros realizados</li> <li>• Condiciones de pensamiento político</li> <li>• Interés por el deporte</li> <li>• Manejo de herramientas de comunicación</li> <li>• Manejo de problemas personales</li> <li>• Visión que tiene de las cosas</li> <li>• Situaciones con personas con las cuales haya compartido gran parte de su tiempo (personas no referenciadas)</li> </ul>	

**Caso Práctico:** Si su cargo mantiene relación directa con los clientes, como manejaría una situación, donde el cliente este totalmente insatisfecho, porque no se le ha podido cumplir con el horario establecido en el compromiso inicial, y quiere abandonar el contrato señalado con la empresa, teniendo en cuenta que él tiene la razón.

## ANEXO 7. FORMATO GUÍA PARA INFORME DE ENTREVISTA

**Nombre del Aspirante:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	
Presentación Personal					Cualidades Sobresalientes
Expresión Verbal					
Ademanes – Modales					
Extroversión					
Seguridad en Sí Mismo					
Dinamismo – Entusiasmo					
Relaciones Interpersonales					
Discreción y Confiabilidad					
Espíritu de colaboración					
Responsabilidad					
Inteligencia practica					
Capacidad de Razonamiento					
Capacidad de Liderazgo					
Iniciativa					
Persistencia – Constancia					
Actitud frente al cambio					
Interés para capacitarse					
Conocimiento para el cargo					
Motivación para el cargo					

**Concepto General del Aspirante:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**ENTREVISTADOR**

## ANEXO 8. FORMATO PARA VERIFICACION DE EXPERIENCIA LABORAL

AREA: \_\_\_\_\_ CIUDAD: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ASPIRANTE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL INFORMANTE: \_\_\_\_\_

EL ASPIRANTE ACTUALMENTE TRABAJA EN LA EMPRESA? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

TIEMPO DE SERVICIO: \_\_\_\_\_ FECHA DE RETIRO: \_\_\_\_\_

CARGOS DESEMPEÑADOS: \_\_\_\_\_ ÚLTIMO SALARIO: \_\_\_\_\_

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
CUMPLIMIENTO DEL HORARIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
DISCIPLINA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
CAPACIDAD DE ADAPTACION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
VISION DEL CARGO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
MANEJO DE RECURSOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
NIVEL DE OPORTUNIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
FACILIDAD PARA APRENDER	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
RAPIDEZ EN EL TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
CALIDAD DEL TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
NIVEL DE RESULTADOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
ESPIRITU POSITIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
MANEJO DEL PERSONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
LIDERAZGO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____



**ANEXO 9. REPORTE DE PRUEBA PSICOMETRICA – CARGOS ADMINISTRATIVOS**

Convocatoria: \_\_\_\_\_


Cargo: \_\_\_\_\_

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

 Aspecto evaluado: **Inteligencia**

Resultado: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

 Aspecto evaluado: **Personalidad**

Resultado: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

 Aspecto evaluado: **Adaptación al cambio**

Resultado: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aspecto evaluado: **Intereses vocacionales**

Resultado: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugerencias:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre del psicólogo: \_\_\_\_\_

Cédula profesional: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_


**ANEXO 10. REPORTE DE PRUEBA PSICOMETRICA – CARGOS OPERATIVOS**

Convocatoria: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

 Aspecto evaluado: **Percepción propia**

Resultado: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

 Aspecto evaluado: **Disposición al cambio**

Resultado: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

 Aspecto evaluado: **Capacidad de interrelación**

Resultado: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Aspecto evaluado: **Seguridad en sí mismo**

Resultado: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugerencias:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ERROR: undefined  
OFFENDING COMMAND: S-Adobe-3.0

STACK:

1344349453  
1838