

**PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL
EMPRESA VELAS MARGARITA**

**MARCELA JURADO ORTEGA
BLANCA FERNANDA SARCHI**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIPLOMADO GERENCIA ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL
EMPRESA VELAS MARGARITA**

**MARCELA JURADO ORTEGA
BLANCA FERNANDA SARCHI**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
Esp. JULIO IGNACIO GARZON**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIPLOMADO GERENCIA ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo Proceso de selección y contratación de personal Empresa velas Margarita, son responsabilidad exclusiva de sus autoras.

Artículo primero, del Acuerdo 324 de Octubre de 1996, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”.

Nota de aceptación

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2009

AGRADECIMIENTOS

Deseamos expresar nuestros sentimientos de gratitud a las personas que contribuyeron en la culminación exitosa del Diplomado Gerencia Estratégica del talento humano en nuestros estudios profesionales.

A nuestro Asesor por su apoyo constante, dedicación e interés en la realización de este trabajo de grado.

Un agradecimiento especial a todos y cada uno de los profesores que contribuyeron en nuestra formación profesional.

DEDICATORIA

A Dios por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestros padres por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que nos han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por brindarnos su amor.

A nuestros hermanos, familiares y todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la culminación de nuestra carrera profesional.

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado en la empresa “Velas Margarita de Pasto”, consiste inicialmente en el desarrollo del diagnóstico situacional sobre el proceso de selección y contratación de personal basado en el estudio descriptivo que se limita a observar y describir las diversas situaciones que ocurren en la empresa, por medio del uso de entrevistas y encuestas como herramientas de recopilación de la información, seguido de un plan de mejoramiento propuesto para la empresa en el cual se describe y expone detalladamente cada paso, así como los documentos necesarios para llevarlo a cabo.

ABSTRACT

The present work was made in the company “Velas Margarita de Pasto”, and it initially consists of the development of the situational diagnose about the personnel selection and hiring process based on the descriptive study which is limited to observe and describe the different situations that occur in the company, by means of the use of interviews and surveys as tools of information compilation, followed by a plan of improvement proposed for the company in which each step is described and exposed in detail as well as the necessary documents to carry it out.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	15
1. EMPRESA VELAS MARGARITA.....	16
1.1 GENERALIDADES	16
1.2 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA.....	16
1.3 MISIÓN.....	17
1.4 VISIÓN.....	17
1.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
3. OBJETIVOS.....	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
4. METODOLOGIA	21
5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	22
5.1 ENTREVISTA	22
5.2 ANÁLISIS.....	26
6. NECESIDAD DE IMPLEMENTAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA VELAS MARGARITA.....	36
7. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	37
7.1 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN VELAS MARGARITA.....	37
7.1.1 Recepción preliminar de solicitudes.....	37

7.1.2 Entrevista de selección	37
7.2 FORMATO DE ENTREVISTA.....	38
7.2.1 Etapas de la entrevista.....	39
7.2.2 Verificación de datos y referencias	40
7.2.3 Pruebas de idoneidad. Test psicotécnicos.....	40
7.2.4 Contratación.....	41
7.2.5 Inducción.....	41
7.3 OBJETIVOS.....	42
7.3.1 Campo de aplicación.	42
7.3.2 Responsabilidad.	42
7.4 POLITICAS	43
7.4.1 Evaluación del desempeño	43
7.4.2 Metodología para la evaluación del desempeño	43
7.5 VARIABLES A EVALUAR	44
7.6 SISTEMA DE EVALUACIÓN	44
7.6.1 Entrevista de evaluación.....	45
8. CONCLUSIONES	47
9. RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS.....	50

LISTA DE FORMATOS

	Pág
Formato 1. Entrevista.....	22
Formato 2. Encuesta.....	24
Formato 3. Entrevista dirigida a los aspirantes al cargo	38
Formato 4. Entrevista de evaluación del desempeño	46

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. ¿Cómo se enteró de la vacante?	26
Gráfica 2. ¿Cómo se realiza el reclutamiento en la empresa?	27
Gráfica 3. ¿La empresa utiliza la planilla de solicitud de empleo?	28
Gráfica 4. ¿Realizó la entrevista de trabajo durante el proceso de selección?	28
Gráfica 5. ¿Cómo se sintió durante la entrevista?	29
Gráfica 6. ¿Qué pruebas se le realizó durante este proceso?	30
Gráfica 7. ¿La empresa realiza la inducción pertinente para cada cargo?	31
Gráfica 8. ¿Realizó usted el periodo de prueba en la empresa?	32
Gráfica 9. ¿Qué modalidad de contrato tiene con la empresa?	33
Gráfica 10. ¿A qué termino está establecido su contrato?	33
Gráfica 11. ¿Se le realizó exámenes médicos para su vinculación?	34
Gráfica 12. ¿Se realiza periódicamente la evaluación de desempeño para cada cargo?	35

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. ¿Cómo se enteró de la vacante?	26
Tabla 2. ¿Cómo se realiza el reclutamiento en la empresa?	26
Tabla 3. ¿La empresa utiliza la planilla de solicitud de empleo?	27
Tabla 4. ¿Realizó la entrevista de trabajo durante el proceso de selección?	28
Tabla 5. ¿Cómo se sintió durante la entrevista?.....	29
Tabla 6. ¿Qué pruebas se le realizó durante este proceso?	30
Tabla 7. ¿La empresa realiza la inducción pertinente para cada cargo?.....	31
Tabla 8. ¿Realizó usted el periodo de prueba en la empresa?.....	31
Tabla 9. ¿Qué modalidad de contrato tiene con la empresa?	32
Tabla 10. ¿A qué termino está establecido su contrato?	33
Tabla 11. ¿Se le realizó exámenes médicos para su vinculación?.....	34
Tabla 12. ¿Se realiza periódicamente la evaluación de desempeño para cada cargo?.....	34

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Solicitud Hoja de Vida	51
Anexo B. Informe de Entrevista	53
Anexo C. Test de Personalidad Gráfico Proyectivo	54
Anexo D. Evaluación Técnica para vendedores	55
Anexo E. Remisión para exámenes de ingreso	56
Anexo F. Entrega de Dotación	57
Anexo G. Evaluación de la gestión	58
Anexo H. Flujograma proceso de selección y contratación Velas Margarita	61

INTRODUCCIÓN

Resulta sumamente interesante observar cómo el pensamiento humano ha evolucionado tan rápidamente especialmente en los últimos años, con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones, sin embargo no ha sido sencillo entender que las personas son la empresa.

Pocas áreas tienen un impacto más inmediato y duradero sobre las organizaciones que selección de sus colaboradores, puesto que si no se cuenta con la persona indicada para cada tarea, no es posible cumplir con los objetivos de la organización y es eso precisamente lo que buscan las organizaciones, buscar en cada momento el mejoramiento continuo de todas las funciones que la integran. Los gerentes no pueden intervenir en cada contratación, pero si quieren mejorar la calidad de las personas que ingresan a sus empresas, deberán escoger a los mejores a la hora de delegar la selección de su talento humano. Toma años reclutar el personal idóneo para la conformación de grupos de trabajo competitivos y es por ello que las organizaciones deben entender que el talento humano es el capital más importante y en consecuencia, deberán definir como una de sus tareas más decisivas la correcta selección del mismo.

El principal desafío que enfrentan las empresas es el mejoramiento continuo de todas las funciones que la integran, por tal razón se fundamentará el presente trabajo en la empresa VELAS MARGARITA de la ciudad de Pasto enfocado en el proceso de selección y contratación de personal con el objetivo de mejorar la contribución de las personas a las organizaciones, integrando de manera efectiva las características individuales, capacidad, experiencia y demás a los requisitos del puesto, convirtiéndose en el eje principal para el cumplimiento de las metas y los objetivos que se pretende conseguir ya que son ellos el factor determinante de el grado de éxito dentro de la organización.

1. EMPRESA VELAS MARGARITA

1.1 GENERALIDADES

RAZÓN SOCIAL:	VELAS MARGARITA.
NIT:	10.282.303 –2
REPRESENTANTE LEGAL:	JHON PABLO MEZA BENAVIDES
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	Fabricación y Venta de Productos en Parafina.
UBICACIÓN:	Carrera 22 #20-64
TELEFONO:	7215600

1.2 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

“VELADORAS MARGARITA” nació en Abril de 1.979 la cual fue fundada por la señora Margarita Benavides de Meza, quien se dedicó a producir y a vender Veladoras de manera minorista y posteriormente en el año 2002 la donó a sus hijos, quedando como representante legal uno de ellos. Inicialmente esta empresa se donó de la siguiente manera: 100 moldes para veladoras, 100 tubos para veladoras, y elementos varios como: sellos, papel cristal y otros. La actividad comercial de “VELADORAS MARGARITA” quedó establecida como: “Fabricación y Venta de Productos en Parafina”, pero esta comenzó a ejercerse como tal a partir del año 2004. Inicialmente sólo existían 2 personas al frente de la actividad, trabajaba el Director Comercial que manejaba las Ventas y un Operario en la parte Productiva, con un tope de producción de 1000 veladoras mensuales.

A partir del mes de octubre del 2004 hubo un crecimiento notorio en cuanto a los niveles de ventas de la empresa lo cual conllevó a fortalecer tanto la parte Productiva, Administrativa y Comercial de la misma, adoptando un mayor número de empleados que estén al frente de los diferentes cargos que la empresa a medida que crecía iba requiriendo. Actualmente se venden de 16.000 a 18.000 veladoras mensuales.

Inicialmente la empresa empezó a incursionar en el mercado de la ciudad de Pasto, posteriormente en Ipiales y el Putumayo y desde Octubre en Tumaco. En estos lugares se tiene un vendedor que se encarga de hacer los contactos con los clientes (tenderos, supermercados, etc.) y la empresa se encarga de enviar la mercancía pedida. Cabe resaltar que la empresa inició con una misión, una visión

y unas políticas claramente definidas que la encaminaron hacia un mercado mayorista, a distribuidores y supermercados de cadena, cumpliendo paso a paso el objetivo planteado de buscar reconocimiento del producto en el mercado, lo cual se manifiesta en un incremento cada vez mayor de los niveles de ventas de la empresa.

Actualmente “VELADORAS MARGARITA” fabrica y distribuye 5 líneas de velas y veladoras: Económica, Tradicional, Esotérica, de Aroma y Decorativa en Gel, en diferentes tamaños, colores y aromas.

1.3 MISIÓN

Proporcionar productos de decoración, aromaterapia, veladoras de ritual y fe y productos esotéricos, a través del desarrollo y la adquisición de nuevos productos de calidad, con personal técnico y capacitado para satisfacer las necesidades de ambientación y espiritualidad de nuestros clientes, delegando en nosotros la responsabilidad clave de la excelencia de nuestros productos.

1.4 VISIÓN

Llegar a ser en el año 2010, la empresa líder en productos decoración, aromaterapia, veladoras de ritual y fe y productos esotéricos, con proyección a ingresar al mercado nacional e internacional, a través del desarrollo e innovación de nuevos productos y con el esfuerzo y el empeño de nuestro personal, de tal forma que nos asegure la permanencia en el mercado.

1.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- ✓ El cliente es nuestro corazón y amigo.
- ✓ Honestidad y Transparencia hacia nuestros clientes.
- ✓ Responsabilidad y vocación social, lo cual se evidencia al destinar apoyo a la fundación de neurología clínica.
- ✓ Responsabilidad y ética profesional, por la cual se guían nuestras acciones, siendo reflejado en nuestro comportamiento hacia el cliente.
- ✓ La Disciplina y el Trabajo en equipo, principios que impulsan nuestras acciones para comprometernos con nuestros clientes a desarrollar excelentes productos.
- ✓ La Actitud positiva, nos genera beneficio individual y colectivo.
- ✓ Solidaridad y cooperación, nos permite trabajar juntamente unos con otros hacia unos mismos objetivos.

- ✓ Respeto a la diferencia, no se rechazan las ideas y opiniones divergentes, las tomamos para concertar el bien individual y colectivo.
- ✓ Seguridad y confiabilidad en la calidad de nuestros productos.
- ✓ La creatividad hace la diferencia en nuestros productos.
- ✓ El incentivar a nuestros empleados a la creación de microempresa

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se hace necesario realizar el diseño y la implementación del proceso de Selección y contratación de Personal en la empresa Velas Margarita puesto que a pesar de que tiene definido correctamente la estructura de cargos, dependencias y establecimiento de la necesidad, no cuenta con la adecuada aplicación para llevar a cabo este proceso y su previa contratación, imposibilitando un contrato eficiente de los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos vacantes dentro de la empresa, buscando así elevar el rendimiento del proceso de selección, disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento y reducir los costos operacionales.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe un proceso adecuado para la selección y contratación de personal en la empresa Velas Margarita de la ciudad de Pasto?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un proceso de selección y contratación de personal que le permita a la empresa elegir a las personas más idóneas para cubrir una vacante tomando como parámetro tanto las necesidades de la empresa como el aspirante.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico a la empresa para determinar la situación en que se encuentra el proceso de selección de personal.
- ✓ Diseñar un plan de mejoramiento que permita proporcionar a la empresa talento humano altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo
- ✓ Evaluar la necesidad de vinculación de personal a la empresa.
- ✓ Atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.
- ✓ Vincular a personas con las cualidades y características necesarias para cada cargo.

4. METODOLOGIA

Para el desarrollo de este trabajo se utilizará el estudio descriptivo que se limita a observar y describir las diferentes situaciones que se presentan en la empresa entorno al proceso de Selección y contratación, evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes del tema de investigación por medio de la utilización de las entrevistas como herramienta de recopilación de información que permitirá interpretar los hallazgos en la investigación y plantear soluciones que permitan mejorar el proceso actual.

5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

5.1 ENTREVISTA

La siguiente entrevista fue realizada al señor: Javier Ramiro Meza Benavides, Gerente comercial de la empresa Velas Margarita.

Formato 1. Entrevista

a. ¿COMO ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CON RESPECTO AL TALENTO HUMANO?

La cultura organizacional en la empresa Velas Margarita no se encuentra bien definida, puesto que no se tiene una área como tal que se encargue de la gestión del talento humano y formule políticas, objetivos que la rijan, por lo tanto se actúa de acuerdo al grado de modernización y niveles de educación, adoptando diferentes actitudes frente a la contratación y sostenimiento de la planta de personal de acuerdo a las necesidades que demanda la empresa.

Por tal razón la empresa Velas Margarita tiene una falencia y es que se sigue viendo en el talento humano como un recurso más, que fácilmente se puede reemplazar y que aporta simplemente una pequeña parte al desarrollo de los objetivos de la organización.

b. ¿COMO ES EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA?

La empresa Velas Margarita en el momento no posee un proceso definido con respecto al Talento Humano, por tal razón el reclutamiento y selección personal se realiza por azar o descarte, o por recomendaciones tanto familiares como por amistades, haciendo que las personas que se contratan no posean las cualidades que se requieren para cada cargo, generando niveles de desempeño bajos en todos los procesos que en ella se ejercen.

c. ¿POR QUÉ MEDIO INFORMA LA EXISTENCIA DE VACANTES EN LA EMPRESA?

Generalmente se comunica de la vacante a la empresa ADMITHEL para que sea esta la encargada de conseguir personas que ocupen el puesto, sin embargo existe mayor fluencia de la información de los empleados quienes comunican a

sus amigos y familiares sobre el cargo disponible, también se la realiza por medios de comunicación especialmente radiales.

d. ¿QUE TIPO DE CONTRATO EMPLEA LA EMPRESA PARA LA VINCULACION DE TRABAJADORES?

Se manejan dos contratos, el verbal que generalmente se trabaja con los operarios de la planta de fabricación y el escrito con los asesores de ventas y administrador en los cuales se especifica los aspectos básicos como son la índole del trabajo, el sitio, la remuneración y la duración.

e. ¿SE REALIZAN ENTREVISTAS DE TRABAJO CON EL ASPIRANTE?

Las entrevistas de trabajo se realizan dependiendo de la vacante que exista, es decir se le da mayor importancia a los cargos que requieren de mayores conocimientos, experiencia y trato con clientes como es el caso de las personas que están en el punto de venta, así como también cuando son personas que no han tenido ninguna clase de relación con las personas que trabajan en la empresa, puesto que genera mas confianza aquellas personas que van por recomendación de algún familiar o amigo que aquellas que llegan por su propia cuenta y voluntad.

f. ¿LA EMPRESA REALIZA ALGUNA PRUEBA PARA EL INGRESO?

En la empresa únicamente se realiza la prueba práctica que se aplica a las personas que entran en el proceso de fabricación. Se la realiza para conocer las habilidades y la manipulación de la parafina en la producción de velas.

g. ¿SE REALIZA LA INDUCCION RESPECTIVA PARA CADA CARGO?

En cuanto a la contratación, el personal seleccionado no recibe la semana de entrenamiento y de prueba ya que por falta de personal, los candidatos son contratados en la misma fecha acordada de entrevista, la cual se la realiza directamente con el Gerente Comercial sin seguir un adecuado proceso, rigiéndose únicamente con la información suministrada en la hoja de vida y sin la previa verificación de datos.

h. ¿SE HA INTERESADO POR BUSCAR OTROS METODOS O MEDIOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?

La empresa optó por contratar outsourcing con una bolsa de empleos llamada ADMITHEL la cual suministra personal para cada cargo, pero se ha detectado que la empresa posee una serie falencias a la hora de reclutar y seleccionar el personal puesto que no se rigen bajo los parámetros del perfil de personal que la empresa requiere, asimismo la información que maneja con referencia a los datos personales de cada uno de los candidatos están desactualizados como es el caso de la edad y estado civil. La selección es errónea ya que las personas que se han

contratado por medio de esta empresa no responden con el perfil definido por VELAS MARGARITA, generando varias dificultades en este aspecto.

i. ¿REALIZAN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO EN CADA UNO DE LOS CARGOS?

La evaluación de desempeño en la empresa se la mide generalmente en el nivel de producción de velas, en la agilidad, rapidez, calidad del producto y así mismo en el nivel de ventas, puesto que es ahí en donde se ven si los resultados son positivos o no y si cumplen con el objetivo principal de la empresa.

Fuente. Este estudio

Formato 2. Encuesta

Objetivo: Recopilar información sobre el proceso de selección y contratación de personal en la empresa Velas Margarita.

1. ¿Cómo se enteró de la vacante?
 - a. Recomendación de personas
 - b. Bolsas de empleo
 - c. Periódico
 - d. Radio

2. ¿Cómo se realiza el reclutamiento en la empresa?
 - a. Interno
 - b. Externo

3. ¿La empresa utiliza la planilla de solicitud de empleo?
 - a. Si
 - b. No

4. ¿Realizó la entrevista de trabajo durante el proceso de selección?
 - a. Si
 - b. No

Si su respuesta es Sí, continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la número seis (6).

5. ¿Cómo se sintió durante la entrevista?
 - a. Presionado
 - b. Incómodo
 - c. Cómodo

6. ¿Qué pruebas se le realizó durante este proceso?
- a. Test psicológico
 - b. Test de personalidad
 - c. Pruebas de conocimiento
 - d. Pruebas prácticas
 - e. Ninguna de las anteriores
7. ¿La empresa realiza la inducción pertinente para cada cargo?
- a. Si
 - b. No
8. ¿Realizó usted el periodo de prueba en la empresa?
- a. Si
 - b. No
9. ¿Qué modalidad de contrato tiene con la empresa?
- a. Escrito
 - b. Verbal
10. ¿A qué termino está establecido su contrato?
- a. Fijo
 - b. Indefinido
11. ¿Se le realizó exámenes médicos para su vinculación?
- a. Si
 - b. No
12. ¿Se realiza periódicamente la evaluación de desempeño para cada cargo?
- a. Si
 - b. No

Nombre: _____ Cargo: _____

Fuente. Este estudio

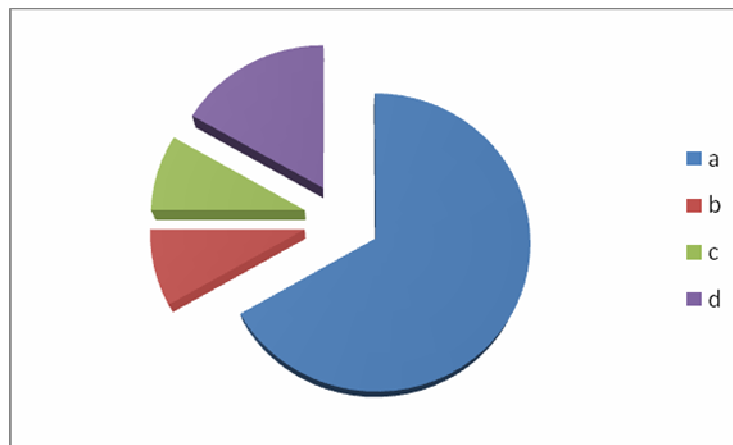
5.2 ANÁLISIS

Tabla 1. ¿Cómo se enteró de la vacante?

a	b	c	d
66.6%	8.3%	8.3%	16.6%

Fuente. Este estudio

Gráfica 1. ¿Cómo se enteró de la vacante?



Fuente. Este estudio

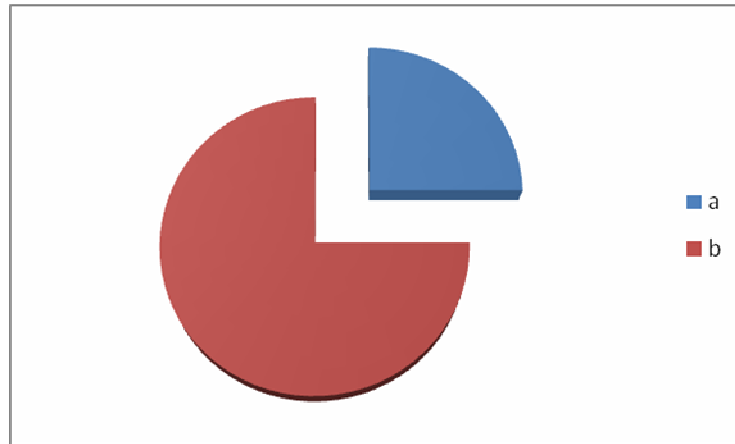
Del total de las personas encuestadas, el 66.6% se enteraron de la vacante por recomendación de un empleado de la empresa, el 8.3% por asensos, anuncios en periódicos y el 16.6% por medios radiales respectivamente.

Tabla 2. ¿Cómo se realiza el reclutamiento en la empresa?

a	b
25%	75%

Fuente. Este estudio

Gráfica 2. ¿Cómo se realiza el reclutamiento en la empresa?



Fuente. Este estudio

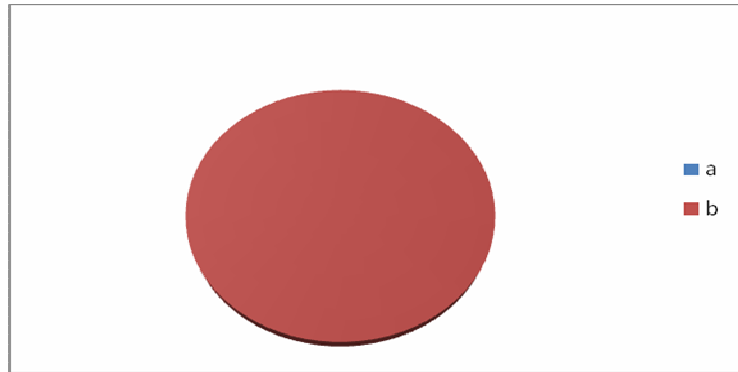
De las personas encuestadas, el 75% afirma que el reclutamiento se lo realiza de forma externa, es decir que se busca personas fuera de la empresa para iniciar el proceso de selección y el 25% restante de forma interna por medio de ascensos por el buen desempeño de los colaboradores o transferencia de cargos.

Tabla 3. ¿La empresa utiliza la planilla de solicitud de empleo?

a	b
0%	100%

Fuente. Este estudio

Gráfica 3. ¿La empresa utiliza la planilla de solicitud de empleo?



Fuente. Este estudio

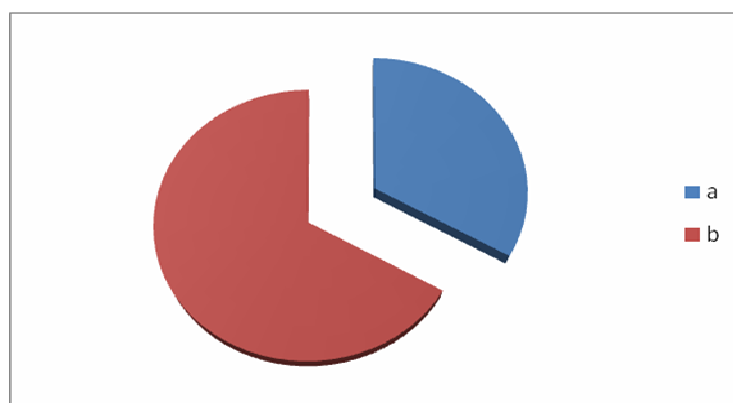
El 100% de las personas encuestadas afirman que la empresa no utiliza la planilla de solicitud de empleo como herramienta de ayuda en proceso de selección y contratación de la empresa.

Tabla 4. ¿Realizó la entrevista de trabajo durante el proceso de selección?

a	b
33.3%	66.6%

Fuente. Este estudio

Gráfica 4. ¿Realizó la entrevista de trabajo durante el proceso de selección?



Fuente. Este estudio

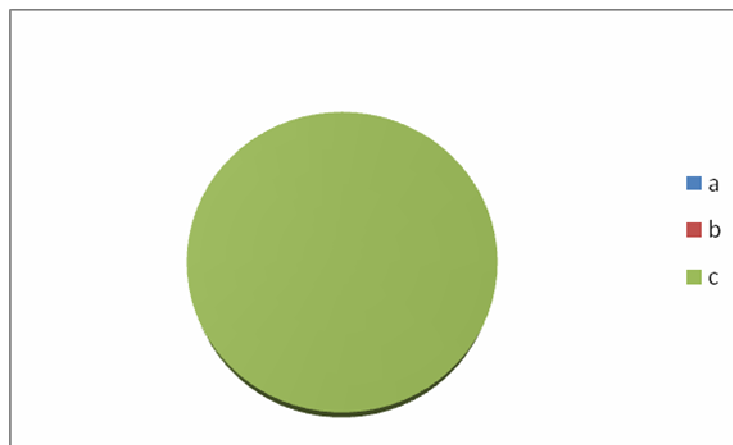
De las personas encuestadas, el 66.6% afirman que no se realizó la entrevista correspondiente para el ingreso a la empresa y el 33.3% restante afirman haberla realizado.

Tabla 5. ¿Cómo se sintió durante la entrevista?

a	b	c
0%	0%	100%

Fuente. Este estudio

Gráfica 5. ¿Cómo se sintió durante la entrevista?



Fuente. Este estudio

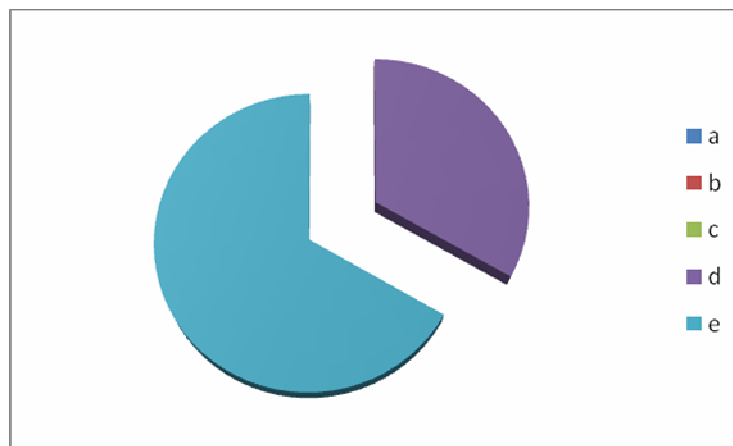
De las personas a quienes se les realizó la entrevista, opinan que se sintieron cómodos durante este proceso lo que representa al 100% de los encuestados.

Tabla 6. ¿Qué pruebas se le realizó durante este proceso?

a	b	c	d	e
0%	0%	0%	33.3%	66.6%

Fuente. Este estudio

Gráfica 6. ¿Qué pruebas se le realizó durante este proceso?



Fuente. Este estudio

El 66.6% de las personas encuestadas afirman que durante el proceso de selección no se les realizó ninguna prueba para el ingreso a la empresa y el 33.3% afirman que se les realizó la prueba práctica para ocupar el puesto vacante.

Tabla 7. ¿La empresa realiza la inducción pertinente para cada cargo?

a	b
33.3%	66.6%

Fuente. Este estudio

Gráfica 7. ¿La empresa realiza la inducción pertinente para cada cargo?



Fuente. Este estudio

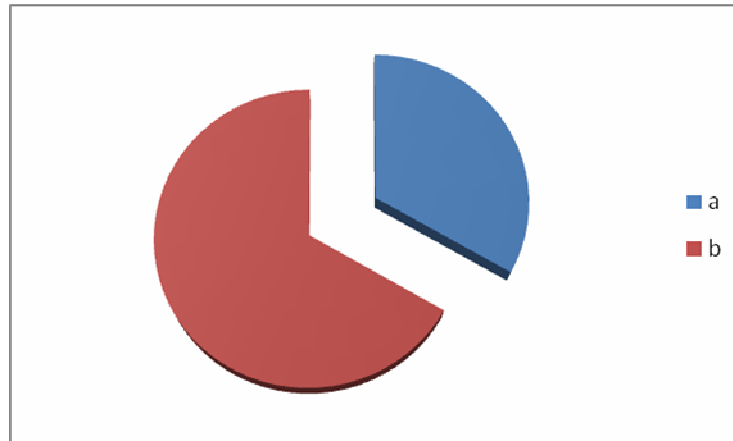
De acuerdo a la anterior pregunta, se puede ver claramente que la empresa no realizó la inducción al 66.6% de los colaboradores a diferencia del 33.3% que afirma haberla recibido al momento de ser aceptados para desempeñarse en un cargo.

Tabla 8. ¿Realizó usted el periodo de prueba en la empresa?

a	b
33.3%	66.6%

Fuente. Este estudio

Gráfica 8. ¿Realizó usted el periodo de prueba en la empresa?



Fuente. Este estudio

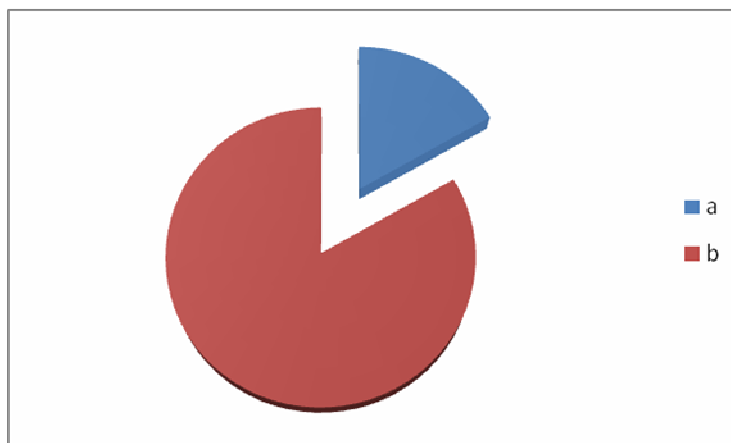
El 66.6% de las personas encuestadas afirman no haber sido sometidos al periodo de prueba, mientras que el 33.3% afirman haber realizado este proceso para el análisis respectivo de su desempeño en un periodo de tiempo determinado.

Tabla 9. ¿Qué modalidad de contrato tiene con la empresa?

2	10
16.6%	83.3%

Fuente. Este estudio

Gráfica 9. ¿Qué modalidad de contrato tiene con la empresa?



Fuente. Este estudio

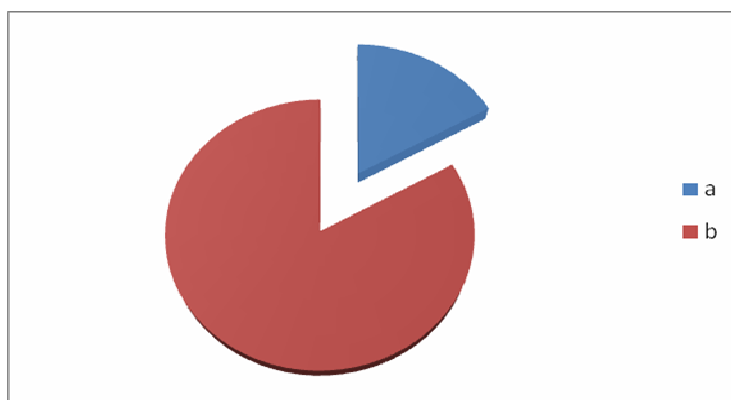
El 83.3% de los encuestados afirman tener contrato verbal y el 16.6% restante aseguran tener contrato escrito.

Tabla 10. ¿A qué termino está establecido su contrato?

a	b
16.6%	83.3%

Fuente. Este estudio

Gráfica 10. ¿A qué termino está establecido su contrato?



Fuente. Este estudio

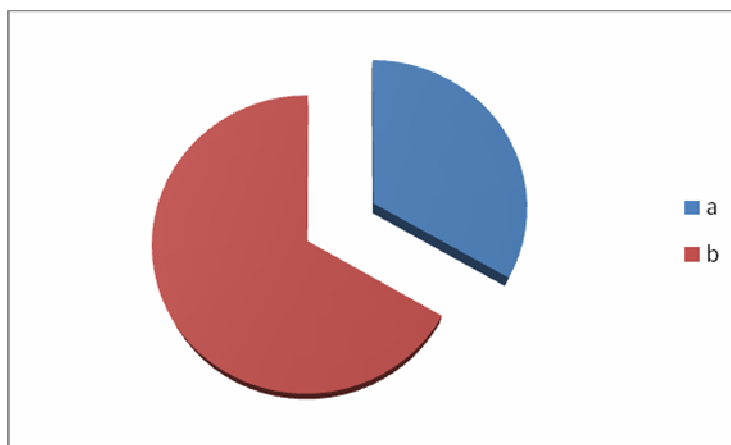
Del 100% de las personas encuestadas, el 83.3% aseguran tener contrato indefinido, mientras que el 16.6% restante afirman tener contrato definido con la empresa.

Tabla 11. ¿Se le realizó exámenes médicos para su vinculación?

a	b
33.3%	66.6%

Fuente. Este estudio

Gráfica 11. ¿Se le realizó exámenes médicos para su vinculación?



Fuente. Este estudio

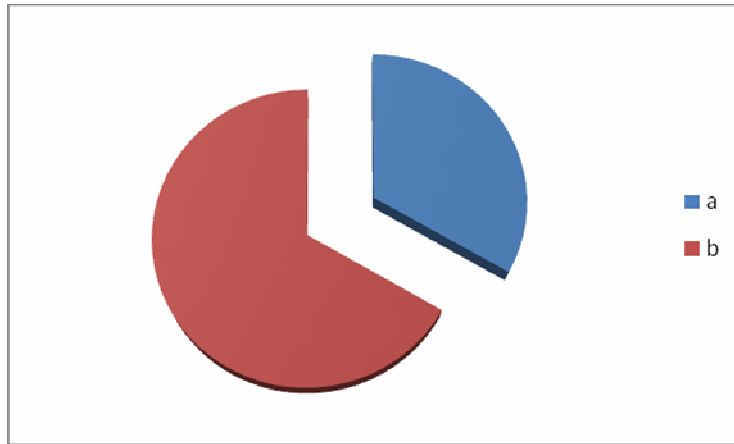
Del total de los encuestados, el 66.6% asegura que la empresa no realizó los exámenes médicos necesarios para el ingreso y vinculación con la empresa, mientras que el 33.35% afirma que se cumplió con este procedimiento con las entidades correspondientes.

Tabla 12. ¿Se realiza periódicamente la evaluación de desempeño para cada cargo?

a	b
33.3%	66.6%

Fuente. Este estudio

Gráfica 12. ¿Se realiza periódicamente la evaluación de desempeño para cada cargo?



Fuente. Este estudio

El 66.6% de las personas encuestadas aseguran que no se les realiza la evaluación de desempeño acorde con el cargo que desempeñan en la empresa, mientras que el 33.3% restante afirman que sí evalúan su desempeño.

6. NECESIDAD DE IMPLEMENTAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA VELAS MARGARITA

De acuerdo al análisis realizado en la empresa se pudo determinar que esta tiene definido correctamente la estructura de cargos, dependencias y establecimiento de la necesidad sin embargo no existe una adecuada aplicación para seleccionar el personal y su previa contratación imposibilitando una contratación eficiente de los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos vacantes dentro de la empresa.

Es por esta razón que se ve la necesidad de mejorar este proceso mediante el suministro de una guía que permita llevar de una forma eficaz los pasos correspondientes, elevar el rendimiento del proceso de selección, disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento y reducir los costos operacionales.

La persona responsable de llevar a cabo este sistema de selección de personal será la administradora ya que es la más idónea y posee los conocimientos y habilidades necesarias para su desarrollo.

7. PLAN DE MEJORAMIENTO

7.1 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN VELAS MARGARITA

7.1.1 Recepción preliminar de solicitudes. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la empresa o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato comienza a formarse una opinión de la empresa a partir de ese momento, muchos candidatos válidos pueden sentirse desalentados si no se los atiende adecuadamente desde el principio. Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos" que deciden solicitar personalmente un empleo. En tales casos se aconseja conceder a estas personas una entrevista preliminar, durante la cual, se inicia el proceso de obtención de datos sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar).

(Ver anexo 1)

7.1.2 Entrevista de selección. Se considera la entrevista como el método más adecuado para la selección de personal porque permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Una vez pre seleccionado los postulantes, es necesario coordinar y llevar adelante las entrevistas. La entrevista de selección consiste en una conversación en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

A continuación se presenta la entrevista planteada para la empresa VELAS MARGARITA.

7.2 FORMATO DE ENTREVISTA

Formato 3. Entrevista dirigida a los aspirantes al cargo

1. Hábleme de usted mismo (a).
2. ¿Qué cambiaría usted de su forma de ser si pudiera?
3. Si llegara a ser famoso, ¿Qué le gustaría que destacaran los medios de comunicación?
4. ¿Qué es lo más relevante que ha hecho en su vida?
5. ¿Qué ha aprendido de sus errores?
6. ¿Acaba lo que empieza?
7. ¿Qué personas lo (a) sacan de quicio?
8. ¿Si tiene que tomar una decisión, es impulsivo o reflexivo?
9. ¿Ha experimentado un cambio radical en su vida y como lo afronta?
10. ¿Qué personas conforman su grupo familiar?
11. ¿Qué personas están a su cargo?
12. ¿Cuál es su estado civil?
13. ¿Cuáles son los valores que se promulgan en su núcleo familiar?
14. ¿Con qué miembro de la familia se identifica mas y por qué?
15. ¿Qué problema familiar cree usted que puede afectar su desempeño familiar?
16. ¿Cuál es su nivel académico?
17. ¿Está estudiando actualmente?
18. ¿Tuvo inconvenientes en el transcurso de sus estudios?
19. ¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?
20. ¿En qué medida sus calificaciones se deben a su esfuerzo personal y en qué medida a su inteligencia?

21. ¿Está dispuesto a completar su información en lo que precise?
22. ¿Hubo algún puesto representativo durante su tiempo de estudiante?
23. ¿Qué motivo lo indujo a presentarse a esta entrevista?
24. ¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?
25. ¿Cómo se enteró acerca de la existencia de este puesto?
26. ¿Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar?
27. ¿Estaría dispuesto a trasladarse a vivir a otra ciudad?
28. ¿Cuál cree que puede ser para usted la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante a la vida del trabajo?
29. ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este trabajo?
30. ¿Por qué cree que deberíamos contratarlo (a)?
31. ¿Cuánto tiempo cree que necesita para ser productivo para nosotros?
32. ¿Cuál es su aspiración salarial?
33. ¿Cómo califica usted el plan de gobierno del presidente?
34. ¿Qué opinión tiene acerca de los grupos al margen de la ley?
35. ¿Propondría para el desarrollo de la cultura nariñense?

Fuente. Este estudio

7.2.1 Etapas de la entrevista. Para llevar a cabo este proceso de una manera eficiente es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones para ejecutarlas en el escenario.

- Preparación del entrevistador: Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Los entrevistadores deberán explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés.

- Creación de un ambiente de confianza: El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes incluso en los que no sean contratados una imagen agradable, humana, amistosa.
- Intercambio de información: Algunos entrevistadores inician este proceso preguntando al candidato si tiene preguntas para hacer. Aquí se establece una comunicación en dos sentidos y permite al entrevistador iniciar la evaluación. Es aconsejable evitar las preguntas vagas o que tienen respuestas obvias.
- Terminación: Cuando el entrevistador considere que se está completando su lista de preguntas y el tiempo planeado expira es hora de poner fin a la entrevista. No es conveniente indicarle al aspirante que perspectivas tiene de obtener el puesto, ya que los siguientes candidatos podrían causar mejor o peor impresión.
- Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato en un informe de entrevista. (Ver anexo 2).

7.2.2 Verificación de datos y referencias. En muchas ocasiones para responderse algunas preguntas sobre el candidato, se debe recurrir a la verificación de datos y referencias, para confrontar que la información suministrada por el solicitante es verídica y no imputa falsedad en los documentos presentados.

7.2.3 Pruebas de idoneidad. Test psicotécnicos. Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Se considera importante realizar las siguientes pruebas para evaluar tanto la personalidad de la persona como el conocimiento dentro del campo laboral:

a) **PRUEBAS PSICOLÓGICAS:** se enfocan en la personalidad.

Para esta prueba se recomienda la aplicación del Test de Personalidad Grafico Proyectivo, el cual analiza aspectos dinámicos de la personalidad como: posicionamiento frente al medio, relaciones interpersonales, manejo de ansiedades y frustraciones, expectativas, ambiciones y proyecto de vida.

Se sugiere que la aplicación de esta prueba sea realizada por profesionales que posean una buena formación en Psicología, para que efectúe la respectiva interpretación, análisis y entrega de resultados de forma individual al candidato. (Ver anexo 3)

- b) **PRUEBAS DE CONOCIMIENTO:** determinan información o conocimientos que posee el candidato. El administrador de personal, sin embargo, debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo es realmente acorde con la vacante que se pretende llenar. (Ver anexo 4).

7.2.4 Contratación. Una vez seleccionado el personal es necesario elaborar el contrato de trabajo en el cual se debe especificar:

- Índole del trabajo
- Lugar de trabajo
- Cuantía y forma de remuneración
- Duración del contrato

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados para informar sobre la decisión tomada y agradecer su participación en el proceso. Es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de talento humano potencial. También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, lo que constituirá el legajo personal.

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que la persona seleccionada sea la más idónea para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen colaborador constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Para la vinculación del nuevo personal, se requiere el suministro de los documentos que se relacionan a continuación para dar cumplimiento a las normas establecidas por la ley y la empresa:

- Fotocopia cedula de ciudadanía
- Fotos tamaño 3 x 4
- Tarjeta militar
- Certificado de antecedentes
- Certificación de estudios
- Remisión para exámenes de ingreso (ver anexo 5).
- Examen de laboratorio.

7.2.5 Inducción. La implementación de un programa de inducción permite a todo el personal, tanto al fijo como al nuevo ingreso, conocer todo lo referente a valores, misión, visión, objetivos, reseña histórica, políticas, normas, servicios que presta, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos etc; y toda aquella información necesaria para la identificación del mismo con la organización.

En la búsqueda de los mecanismos que coadyuven al desarrollo y aprovechamiento del potencial del trabajador, se ha diseñado el presente Programa de Inducción, con el objeto de mantener informados a los nuevos trabajadores sobre la actividad a que se dedica la empresa, beneficios que brinda y presta, derechos y deberes; con el fin de lograr la identificación del trabajador con la organización y, proporcionar a su vez al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí; y de ésta manera alcanzar los niveles de productividad deseados.

7.3 OBJETIVOS

- Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.
- Suministrar al trabajador información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo y de adiestramiento de personal
- Mostrarle su lugar específico de trabajo, el mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo que le entrega la empresa como dotación para su desempeño, registrado en el formato de entrega de dotación. (ver anexo 6)
- Explicarle las condiciones de trabajo respecto a:
 - Horas de trabajo
 - Recesos, períodos de descanso
 - Políticas y requerimientos de tiempo extra
 - Días de pago y procedimientos para recibir el pago
 - Armarios (lockers)
 - Otros

7.3.1 Campo de aplicación. Debe ser aplicado a cada uno de sus colaboradores, a fin de aprovechar tan importante técnica para la mejor administración de su talento Humano

7.3.2 Responsabilidad. Debe ser realizada por el jefe inmediato, preferiblemente en forma grupal, facilitando la utilización del tiempo, comunicación y relaciones interpersonales.

7.4 POLITICAS

- El Gerente y el jefe inmediato donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de la organización.
- Todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

7.4.1 Evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño indica si la selección y el entrenamiento han sido adecuados en el desempeño de las actividades asignadas para cada persona. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

7.4.2 Metodología para la evaluación del desempeño. La presente metodología tiene como finalidad brindar a los responsables del proceso de evaluación en cada área un conjunto de elementos que les permita valorar en forma objetiva y homogénea el desempeño de los empleados.

Para llevar a cabo este proceso consideramos importante trabajar bajo el modelo de Administración por objetivos que consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. Sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Esta metodología incluye los pasos a seguir en la entrevista de evaluación y tiene como instrumento de medición una matriz, cuyo diseño es objetivo y de fácil aplicación, tanto para el que evalúa, como para las áreas responsables del proceso que considera las variables a evaluar y el sistema de evaluación, así:
(ver anexo 7)

7.5 VARIABLES A EVALUAR

- a. Identificación con la filosofía de la Empresa: entendida como el nivel de compromiso con la calidad en el quehacer institucional. Esta variable está compuesta por el factor Sentido de Pertenencia.
- b. Cumplimiento de objetivos: nivel de logro alcanzado en el cumplimiento de las metas establecidas para el cargo evaluado. Esta variable está determinada por los objetivos establecidos para el año.
- c. Evaluación de habilidades compuesto por:
- d. Habilidades funcionales: efectividad en el cargo.
- e. Habilidades de convivencia: relaciones interpersonales de trabajo.
- f. Habilidades personales: búsqueda constante de la excelencia personal y profesional.

7.6 SISTEMA DE EVALUACIÓN

Se compone de cuatro (4) columnas denominadas:

- a. Ponderación: porcentaje asignado a cada variable de acuerdo con el nivel de importancia dentro de la evaluación. A cada factor igualmente se le asigna una ponderación:
 - Identificación con la filosofía de la empresa: 10%
 - Cumplimiento de objetivos: 60%
 - Habilidades: 30%
- b. Aplica o no aplica: se identifica la condición correspondiente al cargo evaluado. Si eventualmente el jefe considera que un factor no aplica al cargo, se escribe el número cero (0); si considera que aplica, se escribe el número uno (1).
- c. Autoevaluación: columna para que el empleado de una manera objetiva, sustentada con hechos y datos, se evalúe en los factores definidos, teniendo en cuenta su percepción personal.
- d. Evaluación del Jefe: en esta columna, el jefe realiza la evaluación del empleado a partir de una entrevista de retroalimentación, donde contempla la autoevaluación del empleado y los hechos y datos que sustentan la calificación asignada.

La calificación para los ítems 3 y 4 está dada de 0 a 100%, donde:

- de 0 a 70% no cumple
- de 71% a 90% cumple parcialmente
- de 91% a 100% cumple.

En la parte inferior el formato incluye el cuadro resumen, donde se consolidan las calificaciones de cada una de las variables y el total de la evaluación.

7.6.1 Entrevista de evaluación. El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de comunicar todo el proceso que se ha llevado a cabo en un periodo determinado, para ello planteamos que la entrevista contenga entre otras cosas:

- Apreciación del grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- Discusión sobre las diferentes actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Exponer acerca de programas a corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- Así como acordar las metas para el siguiente ejercicio.

La siguiente es la entrevista de evaluación planteada para la empresa Velas Margarita.

Formato 4. Entrevista de evaluación del desempeño

1. ¿Cómo califica su desempeño en la empresa?
2. ¿Qué obstáculos, qué dificultades ha encontrado en el desempeño de sus labores?
3. ¿Cómo ha conseguido superarlas?
4. ¿Qué necesitaría para hacerlo mejor?
5. ¿Qué podemos sacar de provechoso para situaciones venideras?
6. ¿En qué áreas debe concentrar más sus esfuerzos de mejora?
7. ¿Cree que está mejor preparado para otro puesto dentro de la empresa?
8. ¿Participa usted en la definición de sus propias metas?
9. ¿Puede usted ver la relación entre sus metas y la misión que tiene la empresa?. Por favor explique.
10. ¿Sabe usted cuáles son los estándares para un buen desempeño en su posición?

Fuente. Este estudio

8. CONCLUSIONES

La empresa carece de un proceso eficiente que le impide seleccionar y contratar a las personas más idóneas para cada cargo, puesto que lo realiza de una forma muy primitiva e informal.

La empresa no se ha preocupado por implementar un proceso de selección y contratación bien definido que garantice la vinculación de personal con conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar de manera eficiente su labor.

Se sigue viendo a la persona como recurso y no como talento, puesto que lo ve como un objeto que se puede reemplazar fácilmente y no le brinda la importancia que se merece.

Existe un desempeño deficiente en las labores realizadas por los colaboradores ya que la selección ha sido errónea debido a que no se realiza el respectivo análisis a los candidatos en cuanto a la evaluación de su hoja de vida.

La empresa no aprovecha el asesoramiento brindado por ADMITHEL en el suministro de la fuerza laboral puesto que no tiene unos parámetros definidos que le exijan a esta empresa reclutar las personas con las características solicitadas, conformándose así con la vinculación de personal no apto para el cargo.

No se realiza la inducción ni el periodo de prueba necesaria para que el nuevo colaborador conozca a fondo los aspectos principales de la empresa y sus funciones, impidiendo así un alto desempeño y un bajo sentido de pertenencia hacia la empresa.

La empresa no realiza la evaluación de desempeño necesaria para conocer el rendimiento y evolución de cada empleado en el desarrollo diario de sus actividades.

No existe una modalidad de contrato definido para el personal que labora en la empresa.

9. RECOMENDACIONES

Se sugiere la conformación del área de Talento Humano en la empresa que vele por el bienestar de los empleados y el cumplimiento de los objetivos tanto individuales como colectivos.

Se recomienda buscar asesoría profesional para llevar a cabo el proceso de selección y contratación eficientemente.

Acudir a instituciones públicas y privadas del municipio, que faciliten llevar a cabo el reclutamiento y suministro de la fuerza laboral, como la Alcaldía de Pasto, Sena, Universidades y empresas de outsourcing especializadas en este proceso, que generen mayor rendimiento, desempeño y calidad en los procesos.

Se recomienda implantar como modalidad de contrato, el contrato escrito ya que permite establecer formalmente la relación de trabajo existente entre la empresa y el colaborador.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, L .Administración de Recursos Humanos. México: Ediciones Mc Graw Hill, 1995. 283 p.

STANTON, Erwin S. Sistemas efectivos de Solicitud y Selección de Personal. España: Ed. Limusa. SA. 1989 120 p.

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS. Gente y su manual. San Juan de Pasto. 2008. 50 p.

ANEXOS

Anexo A. Solicitud Hoja de Vida

<i>VELAS MARGARITA</i>				
SOLICITUD DE EMPLEO				
FECHA				
DIA	MES	AÑO		
SIRVASE LLENAR ESTA SOLICITUD A TINTA DE SU PUÑO Y LETRA. EL				
SUMINISTRO DE ESTA SOLICITUD NO INDICA COMPROMISO ALGUNO				
PARA LA EMPRESA.				
DATOS PERSONALES				
NOMBRE:			APELLIDOS:	
LUGAR DE NACIMIENTO:				
FECHA:			EDAD:	
C.C No:			DE:	
LIBRETA MILITAR No:			CLASE:	
DIRECCION			BARRIO:	
TEL:			CEL:	
ESTADO CIVIL:				
NOMBRE DEL CONYUGUE.				
NOMBRE DEL PADRE:				
NOMBRE DE LA MADRE:				
ESTUDIOS				
ESTUDIOS	ESTABLECIMIENTO	CIUDAD	AÑOS CURSADOS	TITULO OBTENIDO
PRIMARIA				
BACHILLERATO				
UNIVERSIDAD				
OTROS				

VELAS MARGARITA

EXPERIENCIA

ANOTAR LOS ULTIMOS OFICIOS DESEMPEÑADOS, COMENZANDO POR EL ULTIMO.

EMPRESA	TEL:	FECHA		MOTIVO DEL RETIRO	OFICIO	SUELDO
		INGRESO	EGRESO			

TRABAJA ACTUALMENTE? SI _____ NO _____

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

OFICIO QUE REALIZA _____

SUELDO MENSUAL \$ _____

NOMBRE DEL JEFE: _____

TIENE INCONVENIENTE A QUE OBTENGAMOS INFORMACION DE SU JEFE INMEDIATO? SI _____ NO _____

OFICIO SOLICITADO: _____

SUELDO DESEADO: \$ _____

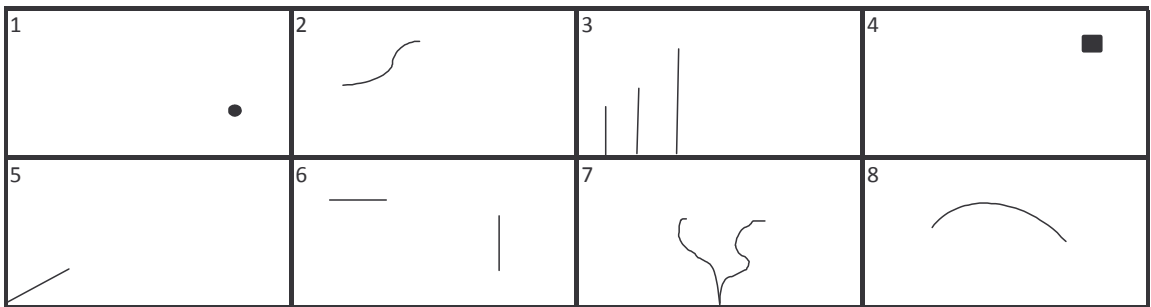
FIRMA: _____

Anexo B. Informe de Entrevista

<i>VELAS MARGARITA</i>						
NOMBRE DEL ASPIRANTE: _____						
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO		CUALIDADES SOBRESALIENTES
PRESENTACION PERSONAL						
EXPRESION VERBAL						
ADEMANES-MODALES						
EXTROVERSION						
SEGURIDAD EN SI MISMO						
DINAMISMO-ENTUSIASMO						
RELACIONES INTERPERSONALES						
DISCRECION Y CONFIABILIDAD						
ESPIRITU DE COLABORACION						
RESPONSABILIDAD						
INTELIGENCIA PRACTICA						
CAPACIDAD DE RAZONAMIENTO						
CAPACIDAD DE LIDERAZGO						
INICIATIVA						
PERSISTENCIA-CONSTANCIA						
ACTITUD FRENTE AL CAMBIO						
INTERES PARA CAPACITARSE						
CONOCIMIENTO PARA EL CARGO						
MOTIVACION PARA EL CARGO						
CONCEPTO GENERAL SOBRE EL ASPIRANTE:						
ENTREVISTADOR			FECHA			

Anexo C. Test de Personalidad Gráfico Proyectivo

NOMBRE: _____
EDAD _____ SEXO _____
GRADO DE EDUCACION _____
OCUPACION _____
CARGO AL QUE ASPIRA _____



TITULOS OBTENIDOS

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____
6 _____
7 _____
8 _____

DIBUJO QUE MAS LE GUSTO Y POR QUÉ? _____

DIBUJO QUE MENOS LE GUSTO Y POR QUÉ? _____

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS FACIL Y POR QUÉ? _____

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS DIFICIL Y POR QUÉ? _____

Anexo D. Evaluación Técnica para vendedores

VELA S M A R G A R I T A

FECHA: _____

NOMBRE: _____

RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS EN FORMA CORTA Y EXPLICITA

1. Cómo atiende a un cliente difícil? _____

2. Qué estrategias manejaría para incrementar el nivel de ventas?

3.Cuál es la mejor manera de brindar atención al cliente? _____

4. Qué herramientas de retroalimentación utiliza para evaluar su desempeño? _____

5. Qué conoce acerca del producto que va a ofrecer? _____

6. Cuáles son las utilidades del producto? _____

Anexo E. Remisión para exámenes de ingreso

<i>VELAS MARGARITA</i>					
ENTIDAD O DOCTOR: _____					
Estamos enviando formato para examen médico de ingreso, con las debidas especificaciones. De acuerdo con las funciones a realizar por el empleado. Sírvase a realizarle dicho examen y devolver todo el paquete a la empresa.					
CIUDAD _____					
FECHA _____					
NOMBRE DEL ASPIRANTE _____					
DOCUMENTO DE IDENTIDAD _____					
CARGO AL QUE ASPIRA _____					
DESCRIPCION DEL OFICIO _____					
FIRMA _____					
GERENTE _____					

Anexo F. Entrega de Dotación

<i>VELAS MARGARITA</i>					
	FECHA				
DIA	MES	AÑO			
DEPENDENCIA:					
YO, _____ reconozco con la firma del					
presente documento, que he recibido de VELAS MARGARITA los					
implementos que adjunto se detallan para el uso en el desempeño de mis					
funciones como _____					
y me comprometo a tenerlos bajo mi cuidado y responsabilidad, quedando					
con la obligación de restituirlos en caso de retiro y/o reconocer su valor por					
pérdida o deterioro por descuido, para lo cual autorizo expresamente a la					
empresa, por medio de este mismo documento, para que sea descontado					
su valor, bien por nómina o bien por mis prestaciones sociales en caso de					
retiro si no hago devolución satisfactoria de dichos IMPLEMENTOS.					
DESCRIPCION DEL IMPLEMENTO			CANTIDAD	VALOR	
ACEPTO:					
C.C:					

Anexo G. Evaluación de la gestión

AREA O DEPARTAMENTO:			Fecha de Evaluación:	
Nombre del Jefe Evaluador:			Código Evaluador:	
Nombre del Empleado Evaluado:			Código Evaluado:	
I. IDENTIFICACION CON LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA				
	PONDERACIÓN	APLICA/NO APLICA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE
a. Sentido de pertenencia				
SUBTOTAL 1				
2. CUMPLIMIENTO DE BJETIVOS				
OBJETIVO	PONDERACIÓN	APLICA/NO APLICA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE
A				
B				
C				
D				
E				
SUBTOTAL 2				
3. EVALUACION DE HABILIDADES				
3.1 HABILIDADES FUNCIONALES	PONDERACIÓN	APLICA/NO APLICA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE
a. Oportunidad				
b. Optimización en el uso de los recursos				
c. Servicio al usuario interno				
c. Servicio al usuario externo				
e. Precisión				

f. Cumplimiento de horarios				
g. Seguimiento				
SUBTOTAL 3.1				
3.2 HABILIDADES DE CONVIVENCIA	PONDERACIÓN	APLICA/NO APLICA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE
a. Relaciones con compañeros				
b. Relaciones con colaboradores				
c. Concertación				
d. Disposición al cambio				
e. Discreción				
f. Trabajo en equipo				
SUBTOTAL 3.2				
3.3 HABILIDADES PERSONALES	PONDERACIÓN	APLICA/NO APLICA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE
a. Conocimiento de su cargo				
b. Trabajo bajo presión				
c. Manejo de herramientas propias del cargo				
d. Expresión oral				
f. Recursividad				
g. Organización				
i. Liderazgo				
SUBTOTAL 3.3				

3.4 HABILIDADES DE DIRECCIÓN	PONDERACIÓN	APLICA/NO APLICA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE
a. Toma de decisión y solución de problemas				
b. Planeación				
d. Gestión Talento Humano				
e. Gestión de recursos administrativos y físicos				
SUBTOTAL 3.4				
SUBTOTAL HABILIDADES				
CUADRO RESUMEN				
VARIABLE	PONDERACIÓN		AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE
1. Subtotal Identificación con la Filosofía de la empresa				
2. Subtotal Cumplimiento de Objetivos				
3. Subtotal Habilidades				
TOTAL DESEMPEÑO				

Firma del Jefe Evaluador

Firma del Empleado Evaluado

Anexo H. Flujograma proceso de selección y contratación Velas Margarita

