

**FORMULACION DE UNA PROPUESTA DE LAS FASES DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION PARA LA INDUSTRIA LA CIGARRA S.A**

**JANNETH VIVIANA HERNÁNDEZ ERASO
DIANA MACELA VILLAMIL GUZMAN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADOS (VIPRI)
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
PASTO
2011**

**FORMULACION DE UNA PROPUESTA DE LAS FASES DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION PARA LA INDUSTRIA LA CIGARRA S.A**

**JANNETH VIVIANA HERNÁNDEZ ERASO
DIANA MARCELA VILLAMIL GUZMAN**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al titulo de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
Carlos Omar Ojeda Enríquez
Docente**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADOS (VIPRI)
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA, FACEA
PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de su autora”.

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

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2011

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestros agradecimientos:

A Dios por obsequiarnos la tenacidad y sabiduría necesaria para desarrollar y culminar este proyecto.

Dr. Carlos Omar Ojeda Enríquez, asesor de tesis, por su generosidad al permitirnos recurrir a sus conocimientos, por su oportuna guía, compartiendo sus capacidades y experiencias en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para adelantar este proyecto.

Drs. Humberto Palacios y Rodrigo Yepes, por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de este proyecto.

A nuestros familiares, gracias por su incondicional y constante apoyo, por su confianza, cariño y comprensión.

A La Universidad de Nariño, en su nombre la Vicerrectoría de Investigación y Postgrados, por ser la dimensión coyuntural de conocimiento y formación.

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA | 12 |
| 2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 14 |
| 3. OBJETIVOS..... | 15 |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL..... | 15 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 15 |
| 4. JUSTIFICACIÓN..... | 16 |
| 5. MARCO REFERENCIAL | 17 |
| 5.1 MARCO TEÓRICO | 17 |
| 5.2 MARCO CONCEPTUAL..... | 29 |
| 5.3 MARCO SITUACIONAL..... | 34 |
| 5.4 MARCO JURÍDICO..... | 35 |
| 5.5 MARCO CONTEXTUAL | 36 |
| 6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION..... | 40 |
| 7. DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN..... | 43 |
| 8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA..... | 45 |
| 9. CONCLUSIONES | 50 |
| 10. RECOMENDACIONES..... | 52 |
| BIBLIOGRAFIA | 53 |
| NETGRAFÍA..... | 54 |
| ANEXOS | 55 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Mapa de Pasto | 35 |
| Figura 2. Logo de Marca (Industrias La Cigarra)..... | 37 |
| Figura 3. Organigrama Industrias La Cigarra | 39 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|-------------|
| ANEXO 1. CONSENTIMIENTO INFORMADO | 56 |
| ANEXO 2. REFERENCIAS LABORALES | 57 |
| ANEXO 3. FORMATO DE ENTREVISTA | 58 |
| ANEXO 4. INFORME CONFIDENCIAL..... | 63 |

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo mostrar una propuesta para mejorar la situación de rotación de personal de Industrias La Cigarra S.A, desarrollando protocolos para que las fases de reclutamiento y selección sean más efectivas, puesto que esta organización no tiene establecido en la actualidad un área de Talento Humano que entre otras funciones, se encarga de realizar estos importantes procesos.

La organización realiza el reclutamiento y selección de manera informal y subjetiva, teniendo en cuenta recomendaciones de terceros para el análisis de hojas de vida y con algunas publicaciones de las vacantes en periódicos y emisoras locales, sin dejar a un lado la influencia política y familiar que muchas veces determinan el ingreso y la permanencia de las personas en la empresa. Es por esta razón que en muchas ocasiones su productividad y optimización de costos se ven gravemente afectados por la alta rotación y sobrecostos en nuevas contrataciones y capacitación.

Esta propuesta muestra los beneficios de tener implementado un área de Talento Humano en las organizaciones, y sobre todo la importancia de tener establecidos protocolos para el adecuado desarrollo del reclutamiento y selección, centrándose en las necesidades actuales de esta empresa de gran importancia en el comercio Nariñense. Estos protocolos se desarrollaran mostrando la metodología para llevarlos a cabo de manera objetiva y estandarizada y para que la empresa pueda tenernos como herramienta vital a la hora de llevar a cabo la selección de su personal.

ABSTRACT

This dicitation aims to show a proposal to improve the current rota at La Cigarra S.A developing effective protocols for the recruitment and selection phases. This is because this organization hasn't established a Human Resource area which among other functions, is responsible for making these sort of processes.

The organization conducts an employee recruitment in an informal and subjective way, considering recommendations of third parties to analyze resumes and advertising the vacancies in local newspapers and radio stations even when the political influence and family often determines the entry and stay of people in the company. Unfortunately this is creating one of the major issues in their productivity and cost optimization being severely affected by high turnover and cost overruns for new hires and training. This proposal shows the benefits of having implemented an area of human resources in any kind of organizations, and especially the importance of established protocols for the proper development of recruitment and selection, focusing on the current needs of this outstanding trade company in Nariño. These protocols were developed to show how to carry out an objective and standardized methodology that the company can use as a vital tool when selecting its own staff.

INTRODUCCIÓN

El mercado actual se encuentra expuesto a constantes cambios, las organizaciones tienen que cumplir con nuevos requisitos para satisfacer necesidades más exigentes, por ello las organizaciones se encuentran en constante competencia para demostrar la calidad que tienen, encaminándose en la búsqueda del desarrollo integral de todos sus elementos.

Dentro de esta búsqueda se encuentra una importante empresa Nariñense que se ha destacado por posicionar una marca de gaseosas en la región. Industrias La Cigarra S.A. es una industria fundada hace 66 años, por una familia que deseaba una empresa pujante, líder en el crecimiento del departamento, generadora de empleo, que buscara satisfacer los deseos de sus clientes, a través del mejoramiento continuo de sus productos y garantizando respuestas oportunas y satisfactorias en cualquier requerimiento tanto interno como externo que tuvieran.

Sin embargo dentro de esta búsqueda y aunque Industrias La Cigarra S.A ha logrado establecer varios procesos calificados y áreas de trabajo que respaldan el bienestar y el desempeño de sus empleados, no tiene establecido las fases de reclutamiento y selección de personal que le garantice un desempeño adecuado de sus trabajadores y rotación de personal, especialmente en el área de ventas. Lo que ha generado la idea de realizar una propuesta para esta organización, donde ellos puedan implementar el reclutamiento y la selección de personal de una manera estandarizada, que les facilite la selección de personal en el momento que lo requieran.

En este proyecto se planteará protocolos necesarios para facilitar esta tarea, y se explicara los procedimientos a seguir en la selección de personal dependiendo del perfil del cargo y las funciones a desempeñar del futuro integrante de esta organización, de igual manera se mostrará tanto al personal Directivo como Administrativo, los grandes beneficios directos e indirectos que se logran llevando a cabo la implementación de estos procesos.

Cabe mencionar que Industria La Cigarra S.A no ha interiorizado la importancia que tiene en la actualidad la Gestión del Talento Humano en la búsqueda de la compenetración de los procesos del personal con los procesos productivos, es por esta razón que este proyecto desea concientizar a sus Directivos de que se logran grandes resultados en la productividad cuando el proceso de selección y contratación se hace de manera organizada y bajo protocolos establecidos para seleccionar los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. De igual manera la maximización de la calidad del proceso productivo depende de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos, resultado que se logra con la implementación de un área de Gestión del Talento humano, empezando por un ordenado manejo del reclutamiento y selección de personal.

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El mercado actual se encuentra expuesto a constantes cambios, las organizaciones tienen que cumplir con nuevos requisitos para satisfacer necesidades más exigentes, por ello las organizaciones se encuentran en constante competencia para demostrar la calidad que tienen, lo cual los encamina a buscar el desarrollo integral de todos sus elementos.

En la industria La Cigarra S.A existen varios inconvenientes por no tener establecido un proceso de reclutamiento y selección, que se ven reflejados en una serie de desventajas afectando significativamente la gestión del Talento Humano que actualmente tiene esta importante empresa de la región Nariñense.

Estas desventajas negativas afectan gravemente el desempeño de toda la organización, pues no cuentan con unos protocolos que les garantice una contratación 100% exitosa de la persona adecuada para el puesto adecuado, ni tampoco un control del índice de rotación de su personal. Además al no contar un buen manejo de reclutamiento de personal, la empresa se arriesga a no contar con personal comprometido con sus funciones ni tampoco a tener satisfechas a las personas que ya se encuentran desempeñando algún cargo, pues el primer eslabón de la gestión del Talento Humano. De esta manera la Industria La Cigarra S.A no ha podido lograr el crecimiento productivo esperado puesto que no cuenta con personal adecuado en los cargos actuales.

Actualmente la empresa realiza la contratación de su personal de manera informal, donde el factor político y familiar determina el ingreso y la permanencia en la compañía. Es importante mencionar que los costos actuales por procesos de contrataciones, liquidaciones y capacitaciones del personal, son significativamente altos a comparación de otras compañías que si tienen implementado el proceso de reclutamiento.

En materia de gestión del Talento Humano es indispensable que exista un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal. Muchas veces el ingreso de los trabajadores a las empresas, se hace utilizando muchos criterios, pero sin una técnica en particular, por lo que se convierte en un proceso subjetivo que ocasiona innumerables inconvenientes.

Esta investigación busca plantear posibles soluciones a estos inconvenientes que en la actualidad se vienen presentando en la Industrias La Cigarra S.A, puesto que no cuenta con un área especializada en estos procesos, que se encargue de planificar, hacer y verificar los procesos que son propios para un buen desempeño de sus colaboradores. Por esta razón, se formularan políticas que establezcan un método específico para reclutar y seleccionar, a fin de que solo ingresen a la

empresa personas capaces y motivadas para desempeñar eficientemente sus labores diarias.

Debido a todas estas circunstancias nuestro proyecto de grado se fundamenta en la presentación de una propuesta para diseñar las fases de reclutamiento y selección de personal, los pasos que se deben seguir, según la bibliografía recolectada que habla de este tema y buscando garantizar maximización de beneficios y lograr una excelente Gestión del Talento Humano que conlleve al crecimiento de la organización.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede diseñar una propuesta para las fases de reclutamiento y selección en la Gestión del Talento Humano de la Industria la Cigarra S.A?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta para el diseño de las fases reclutamiento y selección en la Gestión del Talento Humano de la Industria La Cigarra S.A.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Talento Humano en la Industria La Cigarra S.A.
- Recopilar información de cómo se realiza un proceso de reclutamiento y selección en la Industria La Cigarra S.A.
- Realizar protocolo de fase de reclutamiento.
- Realizar formato de autorización para verificación de información del candidato.
- Realizar un protocolo de entrevista para la fase de selección.
- Realizar un protocolo de visita domiciliaria.

4. JUSTIFICACIÓN

Vivimos una “era del conocimiento”. Antes, hasta hace apenas 15 ó 20 años todavía el eje central de las empresas era su capital económico y sus bienes materiales, las empresas se preocupaban por tener la materia prima y competían por obtenerla más rápido, ahora, esos bienes materiales son relativamente fáciles de conseguir pues los mercados se han liberalizado, las fronteras económicas han caído y los medios de comunicación permiten un comercio mucho más fluido.

Por ello, si bien es cierto que “lo material” continúa siendo importante, el eje central de las organizaciones ha pasado a las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores. La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde juega un papel importante la Gestión del Talento Humano, pues es un proceso que debe considerarse de real importancia, ya que conlleva a lograr aumentos significativos en las capacidades y elevar aptitudes de los trabajadores de las organizaciones al punto tal en que éstos, se sientan capaces de valer por sí mismos y entregar lo mejor de su trabajo, sintiéndose conformes con lo que realizan y como son reconocidos.

Muchas empresas ante la imposibilidad operativa y financiera de contar con un departamento de Talento Humano dejan en segundo plano esta función, lo que representa una desventaja ante la competitividad que se vive día a día, ya que le puede significar una disminución en sus utilidades, problemas con el aumento de la productividad, y un personal no apto ni competente para sus actuales funciones.

Teniendo en cuenta la actual situación de Colombia y del medio organizacional, este trabajo de grado se fundamenta en la necesidad que tiene la región de proyectos que permitan el crecimiento de la misma y de sus organizaciones, además de responder desde la Academia a las condiciones sociales de nuestro país. Además su base parte de la necesidad de la implementación de procesos que son igualmente importantes dentro de toda organización como lo es el proceso de selección. Por tal razón este proyecto tiene como objetivo la formulación de una propuesta de diseño de las fases de reclutamiento y selección de personal en la Industria La Cigarra S.A, con el fin de aportar al crecimiento, al mejoramiento de los procesos y al bienestar de los empleados de esta organización.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

El Departamento de Talento Humano es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos. Los objetivos de la gestión de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio. El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social; Según Simón Dolan, Randall S. Schuler y Ramón Valle¹ las funciones esenciales del Departamento de Talento Humano se puede destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandos o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.

¹ DOLAN, S; RANDALL, S; y VALLE, Ramón. La Gestión de los Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill, 1999. p. 230.

- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Anteriormente el rol del departamento de Talento Humano, era casi nulo o mejor dicho no existía en una organización, pero las organizaciones por estar a la vanguardia han adoptado este departamento, en búsqueda que su principal recurso crezca y ayude a mejorar la productividad y rentabilidad, hace pocos años, la Gestión del Talento Humano nos mostraba un esquema diferente, en la actualidad nos indica un proceso más completo, con mayor participación de los empleados en la organización. Teniendo en cuenta el nuevo modelo de Gestión de los Recursos Humanos, el Departamento de Talento Humano debe desarrollar unos procesos estratégicos, que estén conectados y lleven a un objetivo satisfactorio, en este grupo se encuentra las siguientes áreas:

- Reclutamiento de Personal
- Selección
- Diseño, Descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Beneficios Sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones Laborales
- Desarrollo Organizacional
- Base de datos y Sistemas de información
- Auditoria de RH

Teniendo en cuenta que todo proceso tiene un inicio, se podría decir que la primera tarea que debe asumir un Departamento de Talento Humano es el reclutamiento de personal, buscar atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no, Según Simón Dolan, Randall S. Schuler y Ramón Valle², el reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. *"Es una actividad fundamental del programa de Gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de*

² Ibíd. p. 245.

fuentes internas o externas."³ Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal. El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Talentos Humanos de la organización.

El segundo paso en este proceso es la Selección de Personal, el cual comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Según William B. Werther Jr., Keith Davis⁴. Puede definirse la selección de Recursos Humanos como la elección del personal adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más idóneos a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumenta la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al cargo
- La eficiencia del hombre al cargo

Los procesos de selección en las empresas por lo general son costosos y toman un tiempo importante. Esto conlleva la necesidad que se haga la mejor selección posible, porque de lo contrario se generará frustración tanto para la empresa que al poco tiempo se verá obligada a prescindir del nuevo empleado o a reubicarlo en otro cargo (lo que es volver a comenzar) como para el empleado mismo, que se verá enfrentado a un fracaso y a cambios por lo menos molestos.

Pasos a seguir en la selección de personal:

- ✓ Levantamiento del perfil que se requiere.

³ GRADOS ESPINOZA, J. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. México: Manual Moderno, 2003. p. 180.

⁴ WERTHER, JR y KEITH, D. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill, 2000. p. 320.

- ✓ Vacante.
- ✓ Reclutamiento
 - a. Interno
 - b. Externo
- ✓ Proceso de selección
 - c. Entrevista
 - d. Pruebas psicológicas
 - I. Personalidad
 - II. Motivación
 - III. Habilidades
 - e. Verificación de referencias laborales
 - f. Visita domiciliaria
 - g. Informe integrador del proceso
- ✓ Contratación

a. **Levantamiento del perfil.** Este es un paso de gran importancia en el proceso de selección y es necesario cubrirlo de primero, porque determina los pasos que siguen. El proceso de selección cambia dependiendo del perfil, porque éste es el que determina las pruebas de habilidad que se van a presentar, la forma como se conducen las entrevistas, las pruebas técnicas o de conocimientos a que haya lugar, etc.

Para Alles⁵ el perfil se define, en primer lugar con base en las tareas o funciones que se van a realizar en el cargo, el tipo de relaciones que se deben tener con los demás, el tipo de proveedores de insumos o información que tendrá en su cargo, el tipo de productos y el tipo de clientes que su producto tendrá. Es importante determinar, por ejemplo, si se requiere alguien con gran capacidad de concentración y trabajar largos períodos de tiempo sin contacto con otras personas o si por el contrario se requiere de alguien con gran habilidad para relacionarse con los demás y con gran iniciativa para ello.

Cuando se levanta el perfil del cargo también se especifica la experiencia que deben tener los aspirantes. Esto se determina de acuerdo con el tipo de función que se espera que realice la persona, lo particular que sea esa función y las políticas que al respecto se tengan en la empresa. Como se dijo anteriormente, uno de los objetivos de un buen proceso de selección de personal es elegir adecuadamente el empleado para un cargo específico, y elegir a una persona con mucha experiencia en un cargo que no lo requiere puede ser muy desmotivante para la persona que no tendrá retos y no tendrá que esforzarse y puede llegar a sentirse como subvalorado. Por el contrario si se requiere experiencia para

⁵ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A, 2003. p. 73.

desempeñar un cargo y este es suplido por alguien que no cuenta con esa experiencia, se verá enfrentado a retos que pueden superar sus capacidades del momento, se encontrará en situaciones de estrés muy alto que no le benefician ni a él mismo ni a la organización.

El levantamiento del perfil debe incluir explícitamente las características que debe cumplir el aspirante cuando estas son exigidas por encima de la media o cuando por el cargo se salen de lo común⁶. Por lo que es importante resaltar que no hay características que sean buenas o malas por sí mismas como habilidades de trabajo, sino que es muy importante tener en cuenta las características de las personas para el tipo de trabajo. No necesariamente unas características o habilidades son mejores que otras sino que son distintas y se adecuan heterogéneamente a las diferentes labores o a los diferentes ambientes de trabajo. Conviene entonces que el perfil sea explícito en cuanto a:

- Habilidades de comunicación
- Nivel de experiencia
- Nivel de instrucción formal
- Capacidad o habilidad para seguir instrucciones
- Posibilidades de desplazamiento o viajes

b. **Vacante:** Hace referencia a que el proceso de selección debe comenzar realmente cuando la vacante para el cargo está dispuesta. Si bien es cierto que con frecuencia se mantienen bancos de candidatos y aspirantes a distintos cargos, no se debe comenzar un proceso formal de selección que no se espere que termine con una vinculación efectiva.

Debe justificarse la necesidad de la persona por el comportamiento de la empresa, bien sea por su desarrollo, crecimiento, cualquier tipo de cambio, originado por la tecnología, el comportamiento del mercado, etc. Además debe haber respaldo presupuestal para ello.

c. **Reclutamiento Interno o Externo:** El reclutamiento según Pérez⁷, es definido como el proceso que permite la localización de un numero suficiente de candidatos para iniciar un proceso de selección de acuerdo con los requisitos del cargo, es importante determinar el ámbito de búsqueda de quien va a llenar la vacante, porque puede ser sólo al interior de la organización o puede ser abierto. Esto puede marcar diferencias en el proceso de selección, porque al ser un proceso interno podrían omitirse pasos en el proceso (la visita domiciliaria, la

⁶ GRADOS ESPINOZA, Op. cit., p. 174.

⁷ PÉREZ, Luzsabel. Herramientas Gerenciales para la selección de personal. Programa de Educación Continua, Bogotá: Universidad Javeriana, 2007. p. 36.

búsqueda de referencias o algunas de las pruebas, por ejemplo) lo que a su vez redundaría en bajar costos al proceso.

d. **Proceso de Selección:** Selección según Alles⁸, significa evaluar, en este caso concreto, evaluar las competencias individuales, las aptitudes y los rasgos de personalidad, que son los tres elementos que de una u otra forma nos representan las características que una persona tiene para acceder a un cargo determinado. Los elementos que componen este proceso son los siguientes:

Entrevistas: que pueden ser una o varias, dependiendo de las políticas de la empresa, de las necesidades y de las variables de cada proceso (Interno o Externo, por ejemplo). Por lo general se tienen al menos dos entrevistas, una de ellas de corte psicológico, en la cual se evalúan algunos aspectos de la personalidad y características del aspirante que han sido reveladas en los tests de personalidad, motivación y habilidades. Otra de las entrevistas suele ser con quién será el jefe inmediato del empleado a vincular. Esta entrevista, que por lo general se lleva a cabo después de la psicológica, tiene por objetivo aclarar dudas, medir empatía, observar ajuste del candidato a las normas y costumbres de la empresa, etc. Con frecuencia, como es el último paso en todo el proceso de selección y ya se han tenido en cuenta los resultados de las demás etapas, esta entrevista es la instancia decisoria para la vinculación.

En la entrevista de selección como punto principal es reunir toda información que sea posible, para poder lograr conocer las aptitudes del candidato, intereses, antecedentes entre otros, aunque la entrevista es un método muy antiguo, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal.

En la entrevista de selección se puede encontrar tres fases, muy interesantes, que a continuación se mencionan: **rapport, cima, y cierre**.

RAPPORT

Este termino significa "simpatía", "concordancia" y en esta primera fase de la entrevista lo que se hará será crear un ambiente de relajación, para disminuir las tensiones que el entrevistado pueda tener, al saber que será cuestionado, en pocas palabras "romper el hielo", se puede hacer preguntas de la vida cotidiana, todo esto para eliminar las barreras, y que el entrevistado se relaje que no este presionado o que sienta tensión⁹.

Esta fase de la entrevista como las demás que a continuación se mencionaran es muy importante, puesto que el rapport tiene como fin relajar al candidato, librarlo

⁸ ALLES, Martha. Gestión por Competencias. El Diccionario. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A, 2003. p. 159.

⁹ PÉREZ, Op. cit., p. 87.

de tensiones, ya que esto servirá para que proporcione toda la información personal que como entrevistadores se desea, y si no hay una introducción a un ambiente de relajación se corre el riesgo que se sienta presionado y no de la idea de la respuesta de las preguntas que se le harán.

CIMA

En esta etapa se refiere a la realización de la entrevista haciendo de entrada las preguntas de las cuales el entrevistador le interesan, para saber si es apto para cubrir la vacante. Como herramienta se puede utilizar un enfoque estructural, el cual se basa en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla, o se puede realizar con un enfoque mixto, este se logra a través de una parte estructurada y una informal.

Otras herramientas muy utilizadas, especialmente para cargos directivos son las que se presenta la solución de casos, en estas se centra en un asunto que se espera que resuelva el solicitante, frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría; o se realiza una entrevista de provocación de tensión, cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión, puesto que esta herramienta permite saber como reacciona el solicitante a ese elemento. Según Pérez¹⁰, en esta fase de la entrevista se hará preguntas sobre: Que materia de su carrera le gusto más, o cual le disgustaba. Sus deportes favoritos, A que dedica su tiempo libre, Sus proyectos si en dado caso llega ser seleccionado por la empresa para laborar, también se pueden hacer preguntas respecto a sus trabajos anteriores.

En esta fase de la entrevista debe haber una comunicación recíproca, ya que es importante ver como se expresa el candidato, su vocabulario, así como sus movimientos de mano, etc.

CIERRE

Como su nombre lo indica se da por terminada la entrevista y se le debe decir al entrevistado (candidato) que la entrevista ha terminado y que tiene tiempo para que haga las preguntas; ya si en dado caso tiene dudas respecto al puesto, etc.

Pruebas psicológicas: La cantidad y tipo de pruebas que se lleven a cabo dependerá de muchas variables, como el interés de la empresa, sus políticas, el tiempo disponible para la selección, el tipo de cargo a proveer, etc. Por lo general se consideran tres tipos de pruebas de corte psicológico que servirán de insumo para las entrevistas de este tipo.

¹⁰ Ibid., p. 91.

Se evalúa personalidad, porque como se dijo, es importante para que el ajuste del aspirante al cargo sea el adecuado.

Se evalúa motivación, porque la motivación es un elemento muy importante para las personas y para las organizaciones. La motivación es un factor determinante en el crecimiento y progreso de las personas y las organizaciones.

Se evalúan habilidades, porque en muchos de los cargos y para muchas de las labores se requieren habilidades específicas para su mejor desempeño. La medición de habilidades desde este punto de vista no tiene relación con el nivel de instrucción o con la formación académica de la persona.

Las pruebas psicológicas, son de gran ayuda para el Departamento de Recursos Humanos ya que se debe apreciar la personalidad del individuo (candidato) para evaluar su personalidad, y si este tipo de personalidad se requiere en el puesto a ocupar.

Las diferencias individuales son apreciables también en los distintos intereses que manifiestan los individuos. Las actividades que interesan a una persona pueden parecer aburridas a otra, pero para el proceso de selección, no es así, ya que la cantidad de interés que pone una persona en su trabajo puede determinar o influir de manera considerable en la realización de una tarea.

TESTS

Este tipo de pruebas se engloban dentro de las pruebas psicológicas, y se define así¹¹:

Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa, ya sea tipológicamente.

Dado a que las pruebas psicológicas son muy variadas, se hace necesario más de un criterio para clasificarlas; a continuación se mencionan los principales de ellos:

De inteligencia: Este tipo de pruebas es difícil dar una definición que sea acertada por todos los psicólogos, pero la más acertada para definirla es como la aptitud de resolver problemas.

¹¹ ALLES, Martha. Gestión por Competencias. Op. cit., p. 287.

De aptitudes: Son aquellas pruebas que miden la capacidad potencial para ejecutar con éxito una actividad específica, por ejemplo: la capacidad para deducción, para manejar herramientas, etc.

Rendimiento: Este tipo de pruebas están diseñadas para medir la capacidad de ejecutar una cierta actividad específica pero en el momento de la prueba, como un hecho actual.

Personalidad: Este tipo de prueba miden los aspectos volitivos y afectivos de la persona principalmente, o sea, los aspectos no intelectuales.

De interés: Como su nombre lo indica esta prueba mide el interés de nuestro candidato para realizar una cierta tarea, pero esto no indica que la tarea que no le gusta realizar quiera decir que no tiene la capacidad de desarrollarla.

PRUEBAS DE TRABAJO

Este tipo de pruebas las suele hacer el futuro jefe inmediato a fin de verificar que tiene los conocimientos, habilidades que el puesto exige. A este paso también se le suele llamar pruebas prácticas, entre las cuales se encuentra:

Exámenes de simulación del desempeño: implican comportamientos reales de trabajo en lugar de sustitutos, como los exámenes escritos. Los dos exámenes de simulación del desempeño mejor conocidos son la muestra del trabajo y los centros de evaluación. El primero está hecho para los puestos rutinarios, en tanto que el segundo es relevante para la selección de personal gerencial.

1. La muestra del trabajo: Es un esfuerzo por crear una réplica en miniatura de un puesto. Los candidatos deben demostrar que poseen los talentos necesarios para hacer realmente las tareas. Para planear las muestras de trabajo con base en el análisis de la información del puesto, se determinan el conocimiento, las habilidades y las destrezas necesarias para cada puesto. Entonces cada elemento de muestra del trabajo es acoplado con el elemento de desempeño correspondiente en el puesto. Por ejemplo, una muestra de trabajo para un puesto donde el empleado tiene que usar un software de hoja de cálculo requeriría que el solicitante resolviera realmente un problema usando una hoja de cálculo.
2. Los centros de evaluación: Aquí, los ejecutivos de línea, los supervisores, y/o los psicólogos entrenados evalúan a los candidatos que pasan de dos a cuatro días en ejercicios que simulan problemas reales que deberán enfrentar en el trabajo. Con base en una lista de dimensiones descriptivas que el solicitante al puesto real debe poseer, las actividades podrían incluir entrevistas, ejercicios de solución de problemas, discusiones de grupo y juegos de toma de decisiones empresariales. Por ejemplo, podría pedirse a un candidato que

actuara el papel de un gerente que debe decidir como responder a 10 memorandos pendientes en un período de dos horas.

- a. Verificación de referencias laborales:** Este paso, que con frecuencia también es llevado a cabo por psicólogos, tiene por objetivo medir la percepción que sobre el aspirante tienen personas que lo conocen en el plano laboral. Cómo ha sido el desempeño y cómo han sido las relaciones con las personas con las que ha trabajado recientemente son importantes. Cuales han sido los motivos o las circunstancias en que ha terminado esos trabajos, etc.¹²

Este estudio se debe realizar para tener referencias acerca del candidato, para saber si la persona es apta para ocupar la vacante dentro de la empresa, principalmente el estudio comprende los siguientes aspectos:

Entrevista con el ex jefe inmediato (del candidato).

Antecedentes no penales.

- b. Visita domiciliaria:** En nuestro medio es común que las empresas, sobre todo aquellas más grandes y con políticas más definidas en cuanto al tipo de empleados que requieren, hagan visitas a las residencias de los aspirantes para confrontar lo visto en los puntos anteriores del proceso y para conocer de primera mano sobre el nivel de vida, la calidad de vida y las relaciones del aspirante en su hogar. Es importante esta información, pero no decisiva para contratar al candidato, pues así se puede ver si el candidato en un momento dado pueda ser sobornado por alguien para dar información confidencial, o revelar secretos de la empresa (elaboración de un producto, o simplemente fraudes).
- c. Examen medico:** Es muy importante dentro del proceso de selección ya que se evalúa físicamente y si es apto para desempeñar las funciones que el puesto requiere¹³.

El examen medico es necesario para evitar:

- ✓ Un mayor numero de ausentismo.
- ✓ La aparición de enfermedades profesionales.
- ✓ La disminución del índice del trabajo.
- ✓ El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- ✓ Trastornos en la organización de la producción.
- ✓ Déficit en la calidad de los productos.

¹² GRADOS ESPINOZA, Op. cit., p. 246.

¹³ *Ibíd.*, p. 265.

- ✓ Menor calidad en la producción.
- ✓ Más elevados niveles de costos.

d. Informe integrador del proceso: Hace referencia a que en este punto se integran todos los elementos recogidos, se producen unas conclusiones sobre ellos. Pueden incluir recomendaciones y observaciones que servirán de insumo tanto para la visita domiciliaria como para entrevistas sucesivas.

Contratación: En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor. La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la Gestión del Talento Humano. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

REFLEXIÓN TEÓRICA SOBRE MODELOS PRÁCTICOS DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

En la actualidad, el componente humano dentro de las organizaciones tiene tonalidades de necesidad y de innovación, su aplicación, gestión y desarrollo depende de la interdiscursividad propuesta por el tipo de organización, su medio cultural y por supuesto su contexto comercial inherente hoy a toda empresa; debido a esta voluntad transdisciplinar de las empresas es clara la atención que el campo administrativo le presta a este factor, el mismo que en las últimas décadas desembocó en una importante proliferación de tendencias sobre la gestión del capital humano en las organizaciones. Un enunciado general sobre estas directrices propone a la Gestión del Talento Humano como el bloque cardinal de toda organización, donde más que una serie de elementos protagónicos en la composición de una empresa, es pensada como un elemento vivo, caracterizado por su dinamismo y su procedencia por medio de procesos. Dolan¹⁴ por ejemplo, supone como finalidad de la Gestión del Talento Humano, dotar a los directores de recursos humanos y a todo el personal interno de competencias necesarias para la realización de sus labores, donde la dirección del capital humano para toda organización, lejos de brindar un simple equipaje intelectual al personal, supone entonces, la pertinencia de estudiar la Gerencia del Talento Humano desde una perspectiva sistémica, como un mecanismo en marcha donde el ser humano es el intérprete portador del recurso intelectual pero también un agente dinamizador de un proceso vital de toda empresa. Bajo esta noción será necesario ahondar en el papel del humano desde su selección e inserción en determinadas compañías.

¹⁴ DOLAN, S. La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: Mc Graw Hill, 2007. p. 432.

Como lo repasamos con anterioridad, la arenga de las nuevas tendencias de la Gestión del Talento Humano, reclama constantemente la reaparición del individuo en las organizaciones como se hacen presentes en los postulados de Alles¹⁵ por ejemplo, también será necesario pensar en una reflexión sobre los procesos de Gestión Humana desde una lectura previa de la organización, donde los procesos de novedad en la administración del Talento Humano, o mejor, este departamento en su integralidad se enmarca dentro de los propósitos y finalidades de las empresas; entonces, será necesario también examinar la problemática de la gestión humana desde los procesos de selección y aun mas, desde la necesidad de su implementación como recurso de novedad en las organizaciones, se entiende pues a la Gestión del Talento Humano como un elemento hacendoso y vitalizador que participa como un microsistema dentro de un sistema aun mas grande que permite su desarrollo. Este mecanismo connotado en la organización como vital, presenta su prioridad en tanto será determinante en la mayoría de los procesos internos, de su productividad y por supuesto afectando constantemente el diseño administrativo propuesto desde la Gerencia.

Entonces, si las nuevas propuestas teóricas de la Gestión del Talento Humano proponen una mirada crítica reflexiva sobre la importancia en la aplicación de estos modelos que formulan un análisis del componente humano y su distinción en los procesos y éxito de una empresa, Industria la Cigarra S.A como una organización en constante crecimiento evidencia también la necesidad de la implementación de un programa de Talento Humano, cuando menos en su unidad de selección, toda vez que ya implementado se convierta en un mecanismo de planificación e intervención del capital humano dentro de la organización donde será igual de necesario esquematizarlo y aplicarlo con fidelidad para garantizar su funcionamiento; se podría suponer que el éxito del programa se verá reflejado si se quiere en la productividad como resultado de una contextualización responsable.

Dolan¹⁶ plantea la exploración de diferentes factores con miras a crear un “fittnes” entre la teoría y la práctica de las nuevas tendencias de la administración de esta disciplina; donde la base teórica conjetura en la valoración y las potencialidades de las capacidades del individuo, estas expresiones que focalizan el objeto de estudio en el ser humano develan la importancia de poseer dentro de las empresas un mecanismo fiable que de garantía en la selección del personal, proponiendo a los programas de Gestión Humana como un enorme pilar que se haga explícito como un punto fuerte de diferenciación entre organizaciones (cualquiera sea la misión y visión). Como es conocido, toda empresa en una dimensión sincrónica está intervenida por fuerzas que afectan permanentemente su desempeño, es así que bajo modelos deductivos Industria la Cigarra S.A como

¹⁵ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Op. cit., p. 127.

¹⁶ DOLAN, Op. cit., p. 367.

una empresa dentro de este circuito comercial caracterizado por dinámicas globalizantes, alta competitividad, avances tecnológicos a pasos agigantados, refleja en su concepción la consecución del componente humano mediante la implementación de un programa que propenda por sus potencialidades intelectuales, productivas etc.

Un discurso integral sobre las nuevas tendencias de la Gestión del Talento Humano supondrá un vistazo a sus principios enfocando su teorización en las relaciones entre las organizaciones y su contextos culturales y comerciales, del mismo modo evidencia un estudio sobre la capacidad de respuesta de las empresas desde el conocimiento interno (capacidad intelectual) de las mismas, donde y como lo propone O'Dell y Grayson¹⁷ se realizaran gestiones para propender conocimiento, del mismo modo que se crearan los mecanismos necesarios para acceder a ese conocimiento y propiciar atmosferas saludables para erigir, desarrollar, dar transición y aplicar los resultados del mismo. Como resultado: aumentar la capacidad de respuesta de las empresas, disminuir de ese modo consecuencias que se pueden presentar omitiendo la selección de personal calificado como bajo rendimiento, ambientes laborales inadecuados, incapacidad ante cambios o problemas, falta de capacidad para trabajar en equipo, personal sin liderazgo, desmotivación, etc. Se puede concluir entonces que la desatención en el estudio de una tendencia contemporánea de los procesos de selección o la aplicación de un programa integral de la Gestión del Talento Humano converge en un pobre retorno de la inversión, de este modo la administración del capital humano que no será entendido como un recurso, se dispondrá como una etapa preventiva (planificada) antes que correctiva, para lo que tendrá que ser un programa meditado o estudiado paralelo a la Alta Gerencia.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo a lo trabajo en este proyecto, los conceptos que se trabajaran en el transcurso de este son los siguientes:

Calidad

La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que

¹⁷ O'DELL, C. y GRAYSON, C. IF Only We Knew We Know, The Free Press. s.n. 1998. p. 143.

se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.¹⁸

Candidatos

Calificativo que se le da a una persona que inicia un proceso de selección, desde el momento que ingresa al proceso por medio de su hoja de vida y que cambiara en el momento que finalice con su contrato de ingreso para convertirse en empleado de una determinada organización.

Competencias

Es un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo¹⁹.

Contratación

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa²⁰.

Diagnostico

Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales²¹.

Entrevista

“La Entrevista de Selección es un acto mediante el que el empleador trata de obtener la información que necesita mediante una serie de técnicas y preguntas, mientras el entrevistado trata de transmitir todas aquellas características

¹⁸ Definición de Calidad. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>. Consultado octubre 2010.

¹⁹ Definición de Competencias. Disponible en http://www.dgb.sep.gob.mx/informacion_academica/curso_taller/materiales_instructor/definicion_competencias.pdf. Consultado octubre 2010.

²⁰ GRADOS ESPINOZA, Op. cit., p. 165.

²¹ RODRÍGUEZ, Mansilla. Diagnostico Organizacional. México: Alfa Omega, 1999. p. 39.

*personales que le convierten en un candidato idóneo para el puesto, con el fin de persuadir al entrevistador*²².

Exámenes médicos ocupacionales

El examen médico es un examen que busca identificar el estado actual de salud del candidato, con el fin de disminuir el ausentismo a corto, medio o largo plazo y debe alimentar bases de datos que permitan el enriquecimiento científico con el fin de diagnosticar con más precisión la enfermedad profesional y definir las enfermedades relacionadas y agravadas con el trabajo²³.

Fase

Cada uno de los estados sucesivos de una cosa que cambia o se desarrolla. Una fase es un período de tiempo delimitado y contrapuesto siempre con un momento anterior y con otro posterior. Podemos hablar de diferentes tipos de fases y mientras este término puede ser aplicado por ejemplo para fases de la producción, fases de la vida y muchas otras acepciones.²⁴

Gestión

El término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se lleva a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducen al logro de un objetivo determinado o de un negocio²⁵.

Manual de Funciones

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva²⁶.

²² KEPHART, N. La entrevista y el examen de selección. Madrid: Rialp, 1961. p. 213.

²³ GRADOS ESPINOZA; Op. cit., p. 120.

²⁴ Definición de Gestión. (2009), Disponible en <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>. Consultado Octubre 2010

²⁵ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Op. cit., p. 46.

²⁶ GRADOS ESPINOZA, Op. cit., p. 321.

Perfil

El perfil se define, en primer lugar con base en las tareas o funciones que se van a realizar en el cargo, el tipo de relaciones que se deben tener con los demás, el tipo de proveedores de insumos o información que tendrá en su cargo, el tipo de productos y el tipo de clientes que su producto tendrá. Es importante determinar, por ejemplo, si se requiere alguien con gran capacidad de concentración y trabajar largos períodos de tiempo sin contacto con otras personas o si por el contrario se requiere de alguien con gran habilidad para relacionarse con los demás y con gran iniciativa para ello²⁷.

Protocolos

Se denomina protocolo a un conjunto de normas y/o procedimientos para la transmisión de datos que ha de ser observado por los dos extremos de un proceso comunicacional (emisor y receptor). Estos protocolos «gobiernan» formatos, modos de acceso, secuencias temporales, etc.

Pruebas Psicológicas

Son instrumentos experimentales que tienen por objeto medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la personalidad de un individuo²⁸.

Reclutamiento

Proceso que permite la localización de un número suficiente de candidatos para iniciar un proceso de selección de acuerdo con los requisitos del cargo²⁹.

Rotación de personal

Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la

²⁷ DESSLER, Gary. Administración del personal. Cuarta Edición; México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1945. p. 543.

²⁸ Definición de Test Psicológico. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Test_psicol%C3%B3gico. Consultado Octubre 2010.

²⁹ PÉREZ, Luzsabel. Herramientas Gerenciales para la selección de personal. Programa de Educación Continua. Bogotá: Universidad Javeriana, 2007. p. 15.

rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones³⁰.

Selección de personal

Proceso para evaluar las competencias individuales, las aptitudes y los rasgos de personalidad, que son los tres elementos que de una u otra forma nos representan las características que una persona tiene para acceder a un cargo determinado³¹.

Talento Humano

Hace referencia al recurso humano de una organización, no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Vacante

Puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando³².

Verificación de referencias

Proceso o procedimiento que tiene como finalidad principal, obtener información veraz, oportuna e imparcial acerca de la opinión que guardan los diferentes empleadores de un candidato que se pretende contratar, de acuerdo al desempeño que tuvo en un pasado en trabajos anteriores.

Visita domiciliaria

También conocida como Entrevista Familiar, en esta entrevista se busca recolectar información del aspirante en cuanto a su estructura familiar, su condición socio-económica y el entorno en el que vive para analizar diferentes elementos que minimicen el riesgo en la toma de decisiones de la selección del talento humano.

³⁰ DESSLER, Op. cit., p. 621.

³¹ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Op. cit., p. 74.

³² GRADOS ESPINOZA, Op. cit., p. 139.

5.3 MARCO SITUACIONAL

El proyecto se desarrollará en el Departamento de Nariño, situado al extremo sur oeste de Colombia, específicamente en el municipio de San Juan de Pasto, donde se encuentra ubicada INDUSTRIA LA CIGARRA S.A. El municipio de San de Pasto capital del departamento de Nariño, fundada en 1537, cuenta con una población censada en el 2005 de 382.618 habitantes³³, siendo la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali. La población estimada para 2011 según datos de proyección del DANE es de 416.842 habitantes³⁴. Este municipio se encuentra ubicado en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso llamado Nudo de los Pastos, y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras.

En cuanto a la economía en la ciudad, las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles³⁵. En zona rural las actividades económicas que más predominan son las agrícolas y las ganaderas, con cierta actividad minera en menor escala.

Referente a la educación en el Municipio de San Juan de Pasto, según el DANE³⁶ el 92,1 % de la población del municipio es alfabeta y el 38,6% de la población residente en Pasto, ha alcanzado el nivel básica primaria y el 31,4% secundaria; el 10,8% ha alcanzado el nivel profesional y el 1,9% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 5,9%.

En cuanto a su cultura, San Juan de Pasto cuenta con varios escenarios importantes como el teatro imperial de arquitectura clásica, el teatro al aire libre Agustín Agualongo con su concha acústica principal cualidad cultural de este teatro, el Museo del Oro del Banco de la República, el Museo de Taminango de artes y tradiciones populares de Nariño y el museo Juan Lorenzo Lucero de la casa Mariana.

El municipio de San Juan de Pasto cuenta con varios centros culturales y reconocidos artesanos pastusos de madera, ebanistas y talladores, famosos

³³ Tomado de Población Ajustada Municipal y Omisión Censal, en Censo Básico 2005. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia.

³⁴ Tomado de Proyecciones municipales de población 2005-2011 sexo y grupos de edad. DANE.

³⁵ Definición de San Juan de Pasto, Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto. Consultado febrero 2011.

³⁶ Tomado de Boletín del DANE. Censo General 2005 Perfil Pasto - Nariño

desde la época de la colonia. Pero la más característica y original de las manifestaciones culturales y artesanales de los pastusos es la elaboración de utensilios de madera tallada y cubierta con una resina obtenida del fruto de un arbusto de la selva andina, llamado Mopa - Mopa; utiliza una técnica refinada manual que data del periodo prehispánico, conocida como Barniz de Pasto³⁷.

Dentro de las atracciones turísticas más representativas que tiene este municipio se encuentran La Laguna de la Cocha, situada a 27 kilómetros de la ciudad de Pasto, sitio donde se puede disfrutar del paisaje y de la gastronomía lugareña basada en la preparación de la trucha arco iris. La variedad de iglesias destacadas por su riqueza artística como las iglesias de San Juan Bautista, Iglesia de Nuestra Señora de las Mercedes, Iglesia de San Sebastián, el Templo de Cristo Rey y la Iglesia de San Agustín.

Figura 1. Mapa de Pasto



Fuente. Disponible en: <http://www.pasto.gov.co>. Consultado febrero 2011.

5.4 MARCO JURÍDICO

Teniendo en cuenta que este proyecto solo se trabaja los procesos de reclutamiento y selección, no hay una normatividad específica que trabaje estos temas, la normatividad Colombiana se enfoca principalmente en el área de contratación, Pagos, y Derechos de los empleados frente a una organización.

³⁷ Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto. Consultado febrero 2011

Referente a los procesos de selección en Colombia, la Corte Constitucional mediante una serie de sentencias ha garantizado principios de eficiencia y eficacia dentro de los procesos de selección públicos. Un ejemplo de esto es la sentencia de Tutela no. 077/05, del tres de febrero de 2005³⁸, donde se declaró el derecho a la igualdad y al acceso a cargos públicos y al debido proceso de los aspirantes. Sin embargo dentro de los procesos de selección en cargos privados más que leyes, son los principios los que rigen el procedimiento de reclutamiento en el departamento de recurso humano. Aunque las empresas son autónomas en decidir que etapas utilizan en el proceso de selección de su personal, el análisis de los perfiles de competencias, un enfoque sistémico de los procesos, y una relación entre el proceso de selección y la cultura organizacional, son algunos de los principios vitales que debe tener en cuenta el área de Recursos Humanos.

Aunque es importante resaltar que toda persona que se enfrente a un proceso de selección cuenta con el derecho a firmar un formato o consentimiento para que la organización que desarrolla el proceso pueda verificar la información que él ha plasmado en su hoja de vida, ya que si la organización lo hace libremente se está atentando a los siguientes derechos fundamentales:

- Derecho a la integridad personal
- Derecho a la igualdad
- Derecho al honor, a la vida privada y la información.³⁹

5.5 MARCO CONTEXTUAL

El presente proyecto se desarrollara en la Industria La Cigarra S.A, sus inicios se remontan a la Industria de Gaseosas La Cigarra Isaac Zamora y Cía. Empresa familiar fundada el 27 de agosto de 1944, por Isaac Zamora y Cecilia Perea.

Inicialmente la empresa estuvo ubicada en la calle angosta (Carrera 22), desempeñándose como gerente propietario el Señor Isaac Zamora. En esta etapa de iniciación, se empezó a producir únicamente Gaseosas la Cigarra en los sabores: Coco, Limonada (color verde y transparente), Kola y Kiss.

El proceso era realizado con la siguiente maquinaria:

- Una maquina llenadora con capacidad de 5 botellas, esta máquina se utilizaba para los sabores limonada, coco y kola.

³⁸ Tomado de Proyecciones municipales de población 2005-2011 sexo y grupos de edad. DANE.

³⁹ Tabla normativa de Derechos Humanos. Fundación Acción Pro Derechos Humanos, disponible en <http://www.fundacionpdh.org/normativa/cuadronormativo.htm#empleo>. Consultado Marzo 2011.

- Una maquina con tapador manual, accionada con un pedal movido par el pie posteriormente, en 1956 se importo de Estados Unidos una lavadora y una envasadora marca Mecsa y Meyer respectivamente, además de la franquicia para embotellar kiss.
- En 1970 La Empresa es trasladada al barrio Chapal y se importa unos equipos ingleses marca Meyer.
- Entre 1972 y 1973, la empresa embotella Pepsi.

Figura 2. Logo de Marca (Industrias La Cigarra)



Fuente. Disponible en: <http://www.diariodelsur.com.co/> Consultado Marzo 2011.

Por escritura 6852; del 31 de diciembre del año 1973 notaria cuarta de Cali inscrita en la Cámara de Comercio el 16 de abril de 1974 bajo el número 00226 del libro IX, se constituyó la sociedad denominada Industria de Gaseosas La Cigarra Isaac Zamora y Cía. S.C.A.

- En 1984 la empresa es comprada por el Señor Hernando Suarez Burgos, adquiriendo la totalidad de las acciones.
- El 28 de abril de 1987 la sociedad se transformo de comandita, por acciones en LTDA., bajo el nombre de Industria de Gaseosas la Cigarra Ltda., inscrita en la cámara de comercio el 4 de septiembre de 1987 bajo el número 00885 del libro IX.
- En 1994 se implementa la producción de "refrescos Freskiss y agua Freskita.
- En 1998 se empieza a producir agua Natural del Bosque (Pet y bolsa).

En su Plataforma estratégica podemos encontrar:

MISIÓN

Una empresa dedicada a la producción de gaseosas, agua, refrescos, jugos y otras líneas de productos que se caracterizan por su excelente calidad y completo agrado para nuestros clientes, diferenciándonos en el mercado por tener productos exclusivamente nariñenses con muchos años de servicio, siendo generadora de empleo, desarrollo regional; y utilizando materia prima de óptima calidad, actuando con integridad y entregando productos excelentes a los consumidores.

VISIÓN

Ser una empresa líder en el mercado nacional dentro de cinco años logrando un posicionamiento de nuestros productos, contando con tecnología de punta y excelentes instalaciones a demás se brindara una mayor variedad de productos con una excelente presentación, calidad y mejores precios.

Proyectándose en el mercado nacional como una de las empresas mas eficientes y eficaces.

VALORES CORPORATIVOS

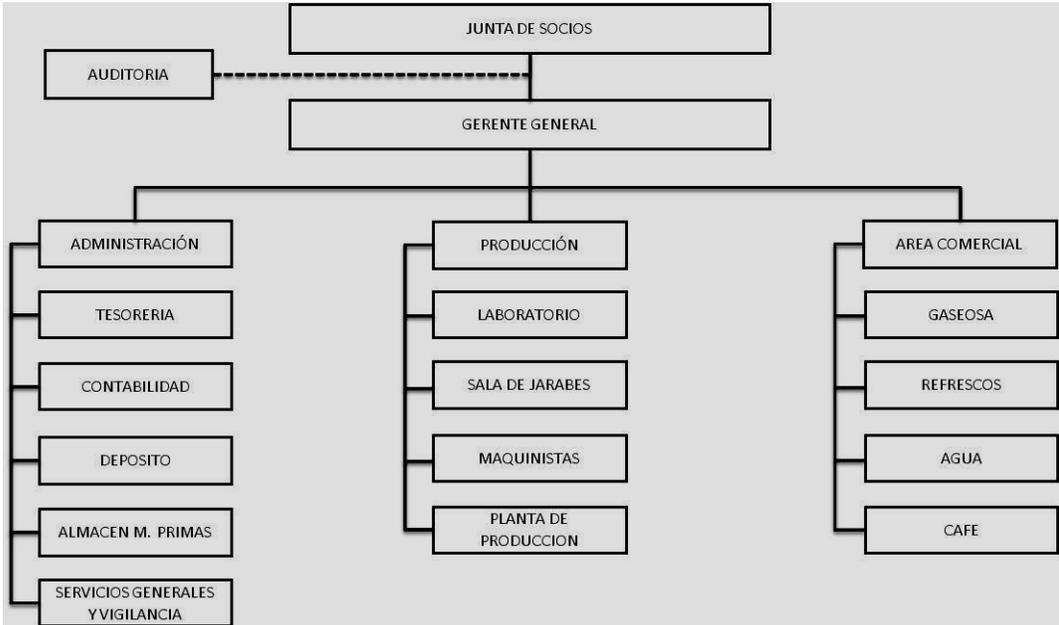
HONESTIDAD: Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, imparcial y sincero, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la compañía.

RESPECTO: Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común.

RESPONSABILIDAD: Cumplir con los objetivos propuestos por la empresa evitando alterar nuestro compromiso y teniendo en cuenta siempre que el cliente tiene la razón.

INTEGRIDAD: trabajamos para proporcionar un producto de excelente calidad y lograr la máxima satisfacción en nuestros clientes.

Figura 3. Organigrama Industrias La Cigarra



6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El objetivo del presente proyecto desde el punto de vista metodológico busca encontrar diferentes relaciones entre diversas variables que tienen particular importancia para la consecución del objetivo general del proyecto; de este modo la Metodología Descriptiva Exploratoria nos brinda los elementos procedimentales suficientemente coherentes para desarrollar las diferentes fases del proceso para la producción de conociendo previo análisis y síntesis. Las técnicas e instrumentos de medición que son susceptibles de aprovechar desde la descripción científica, posibilitan y de acuerdo a nuestro tema, logran eventualmente obtener la información necesaria para sintetizarla como resultados formales y lograr entonces implementar los procesos de reclutamiento, para garantizar la maximización de beneficios y lograr una excelente gestión del Talento humano que conlleve al crecimiento de la organización.

El principal centro de atención donde agruparemos nuestros esfuerzos y en relación con la dimensión metodológica propuesta para el proyecto, enfatiza en identificar y conocer diferentes momentos laborales y fenomenológicos del entorno propio de la organización, de este modo es pertinente partir realizando una lectura basada en la observación científica de las actividades correspondientes a los actuales procesos de reclutamiento y selección del personal de Industrias La Cigarra S.A, del mismo modo es necesario hacer diferentes reflexiones de carácter descriptivo (basado en la exploración sensorial) de los objetos de estudio caracterizados como ejes problemáticos en cada uno de los procesos, personas y actitudes proporcionadas a nuestro tema y que sean naturales de la empresa. Ejes problemáticos tales como: causas y consecuencias de una incorporación arbitraria, personal no calificado, ambientes inadecuados de trabajo, fenómenos laborales peligrosos que se verán reflejados en los resultados de la compañía tras la intervención del capital intelectual de personas no idóneas a “encargos” laborales, etc. Esta etapa recoge a manera exploratoria la información pertinente a nuestro tema, para poder ser analizada mediante un sistema de relaciones en adelante expuesto.

El método exploratorio descriptivo cimentado en principios de correlación como lo propone Hernández, Fernández & Baptista⁴⁰, no solo abre la puerta a la ventaja informativa sino que permea dinámicas de relación entre diferentes variables, las mismas que en la anterior etapa nos brindaran la información necesaria para ser examinada, de este modo no se establece una jerarquización entre variables, mejor, propondremos un uso sistémico de las relaciones que nos den pistas de la naturaleza de diferentes fenómenos. Por ejemplo, realizar una cavilación del resultado que se obtiene de la relación: -procesos actuales de reclutamiento- con

⁴⁰ HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill, 2003. p. 678.

– resultados comerciales de la organización- ; los fenómenos, entonces, podrán ser resultado (o no) de las relaciones, en todo caso esta etapa de la metodología nos permite realizar una deliberación sobre la razón (racionalización), de diferentes e importantes determinantes en el circuito laboral de Industrias La Cigarra S.A.

Es de gran importancia advertir que los datos recolectados en las etapas precedentes del proceso metodológico, son producto de una hipótesis propuesta a inicios del proyecto, en todo caso la búsqueda de las variables depende exclusivamente del objeto de estudio en el cual nos centraremos, de este modo, las variables, las relaciones que se establecen y los resultados, son una respuesta conceptual a un trabajo propiamente intelectual de donde se realiza el análisis pertinente a cada fragmento de información para cosechar el conocimiento apropiado para nuestra investigación.

De acuerdo a lo anterior podemos establecer el desarrollo metodológico en diferentes etapas que nos suministren la compilación de información necesaria y de manera organizada. Entonces, la identificación de variables y la intervención de sus relaciones, pueden contenerse en los siguientes períodos:

- Examinar las características principales de los ejes problemáticos referente a temas de reclutamiento y selección de Industrias La Cigarra S.A.
- Definirlos y generar una hipótesis usando como técnica la observación y como instrumento el análisis; serán el gerente y la administradora fuentes primordiales para acceder a información relevante.
- Enunciar el estado empírico situacional de Industrias La Cigarra S.A a nivel sincrónico. Recreando un eje de sintonía cultural de la relación establecida entre los procesos actuales y el proceso adecuado de selección y sus respectivos resultados.
- Es conveniente una vez se obtengan los resultados de las relaciones entre las variables, determinar las categorías de las mismas para verificar su validez, pudiendo ser: relaciones de semejanza, de diferencia, que propongan un fenómeno, que sean propias del fenómeno o que sean la base del fenómeno por ejemplo.

El presente estudio correlacional como proceso de una metodología descriptiva exploratoria suministra o posibilita la adopción de algunas características propias de enfoques cualitativos y cuantitativos, donde la aplicación de uno no pretende el aislamiento o la imposibilidad práctica del otro, en todo caso son fundamentos procedimentales que conjuntamente fortalecerán el estudio de los resultados obtenidos por la investigación. Para nuestro proyecto la base teórica será

expresada mediante signos verbales (cualitativos) secuela de una observación científica y de su descripción, donde develaremos la posible naturaleza del problema, esta noción puede variar su significado en tanto sea interpretado en diferentes contextos culturales, económicos y por supuesto comerciales, de lo cual será necesario intervenir los discursos con un enfoque más fiable desde el punto de vista de medición (cuantitativo).

7. DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Industrias La Cigarra S.A no cuenta en la actualidad con un área especializada en Talento Humano y tampoco con un proceso de reclutamiento y selección de personal. Esta empresa regional realiza este proceso de manera subjetiva, teniendo en cuenta recomendaciones de terceros para el análisis de hojas de vida y con algunas publicaciones en periódicos y emisoras locales. Sin dejar de mencionar que el factor político familiar determinan muchas veces el ingreso y permanencia del personal en la compañía.

A partir de esta selección el Gerente, Jefe de Ventas o la persona que tenga el cargo de jefe inmediato del candidato, realiza una sencilla entrevista para conocer aspectos generales de su vida personal y profesional. Luego se realiza la verificación de referencias y experiencias laborales de manera informal sin solicitar autorización por parte del candidato. Finalmente son los altos mandos quienes deciden entre todas las opciones, quien es la persona adecuada para desempeñar el cargo pero sin tener en cuenta ningún tipo de procedimiento estandarizado para tal fin. No se realiza visita domiciliaria ni ningún tipo de pruebas psicológicas y psicotécnicas. Dentro de este proceso se obvia completamente cualquier protocolo de reclutamiento y selección, puesto que al no contar con un área de Talento Humano, no existen perfiles ni manuales de funciones que permitan realizar estos procedimientos de manera formal y estandarizada.

Este tipo de selección informal que actualmente tiene Industrias La Cigarra S.A, ha ocasionado grandes dificultades a la hora de seleccionar personas adecuadas para los tipos de cargos que están establecidos, por lo que ha generado una alta rotación del personal sobre todo del área de ventas. La falta de protocolos también se ve reflejado en bajas de la productividad cuando se contrata personal que no es apto para desempeñar ciertos cargos, ocasionado altos costos de reprocesos y nuevas contrataciones. De igual manera la ausencia de esta importante área, no permite que exista un manual donde se encuentren descritas las responsabilidades que definen cada puesto y las cualidades, habilidades y competencias que debe tener el candidato para que ocupe eficientemente el cargo, instrumento de gran importancia dentro de cualquier proceso de reclutamiento y selección.

Dentro de este diagnostico se pudo observar también que en Industrias La Cigarra S.A no existe un procedimiento para realizar evaluaciones de desempeño, ni técnicas de promoción para el desarrollo del liderazgo, ni tampoco con un programa de formación y capacitación del personal que contribuya al mejoramiento de sus funciones dentro del cargo. Es decir que las políticas y procedimientos que deberían estar a cargo del área de Talento Humano, las realizan los altos mandos de acuerdo a su percepción de la necesidad que vaya surgiendo. Es importante mencionar que los costos actuales por procesos de

contrataciones, liquidaciones y capacitaciones del personal, son significativamente altos a comparación de otras compañías que si tienen implementado el proceso de reclutamiento.

Industrias La Cigarra S.A cuenta en la actualidad con un personal de planta conformado por 54 personas distribuidas de la siguiente manera de acuerdo a su cargo:

- (1) Gerente
- (1) Jefe de ventas
- (1) Administrador
- (1) Contador
- (1) Cajero
- (1) Asistente de gerencia
- (2) Vigilantes
- (1) Pensionado
- (1) Practicante Sena
- (10) Personas contratadas indirectamente para el área de ventas
- (36) Funcionarios del área de producción.

Ninguno de estos cargos se encuentra debidamente documentado dentro de un manual de perfiles, ni tampoco se tiene establecidas las habilidades, competencias y experiencia que deben tener los candidatos para ocupar estos cargos. Todo el procedimiento informal de selección lo realizan los altos mandos a subjetividad de cada uno de ellos.

8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

De acuerdo a la propuesta que se pretende realizar en este trabajo de grado, se realiza un protocolo para la fase de reclutamiento que en general los reclutadores de las organizaciones llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica las herramientas más adecuadas para encontrar la persona idónea para cubrir la vacante a petición de la dirección.

Se debe tener en cuenta que hay organizaciones que cuentan con fuentes de reclutamiento interno, y este puede ser una posibilidad para industrias la Cigarra S.A, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería, la portería o en boletines electrónicos, ya que en el caso de industrias La Cigarra S.A, todos los empleados no tienen acceso a computadoras personales.

Otra fuente para tener candidatos son las referencias y recomendaciones de los empleados. Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. ¿Por qué? Porque los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace esta en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información mas precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el reclutamiento debe iniciarse externamente, a continuación se explicaran los medios más utilizados y que Industrias La Cigarra S.A esta en condiciones de adoptarlos. Cuando se publique anuncios de empleo se debe evita mencionar edad, sexo, raza, religión, impedimento, origen nacional u otras características protegidas por leyes de nuestro país.

1. Anuncio de periódico:

Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- a. Las responsabilidades del empleo (y no título desprovisto de sentido para el lector, como auxiliar o consejero).
- b. La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
- c. Los requerimientos académicos y labores mínimos para cumplir la función.

2. Agencia de empleo:

Estas compañías establecen un puente entre la vacante que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la empresa contratante. El pago de la agencia puede provenir de la empresa contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo o en algunos casos el 10% del ingreso anual del empleado. (Estas tarifas varían de acuerdo a la agencia de colocación).

3. Instituciones educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios y que en la caso del SENA, permitirán una disminución en el pago de parafiscales.

4. Bolsas de empleo por internet:

En Colombia se cuenta con varias bolsas de empleo por medio de la internet, como por ejemplo: www.computrabajo.com.co y www.elempleo.com.co, estas dos bolsas de empleo no piden cancelación de alguna cuota monetaria por publicación ni mensualidades para mantenerse en contacto, solo se debe inscribir a la compañía con su número de NIT y se adquiere una contraseña que esta bajo dominio de la persona que se encargara de publicar la vacante, estas dos bolsas de empleo permiten hacer una descripción amplia del perfil que se desea cubrir, también se puede hacer una referencia de la compañía que publica la vacante, esto es libre elección.

El reclutamiento no se debe de tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (ya se interna o externa) en ambos casos se debe de valorar que es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.

Teniendo un gran número de candidatos que cumplen con el perfil que se estaba buscando se pasa a tener claro que si la persona, a cumplido la primera parte no significa que ya debe ser contratada y que en el camino de la fase de selección no

puede cumplir con el perfil, por lo cual es importante después de comunicarse con el candidato, informarle que se iniciara la fase de selección, la cual constará de una entrevista por su feje inmediato o por el gerente de esta organización, verificación de referencias, como comprobación de los datos suministrados en su hoja de vida (estudios y experiencia laboral), para lo cual es importante que realice una autorización por medio escrito para este procedimiento, como se informó anteriormente, este documentos libra a la compañía de responsabilidades legales, el cual se ha creado de acuerdo a Industrias La Cigarra S.A, (Anexo 1).

Normalmente cuando se habla de verificación de referencias, se piensa en antecedentes penales, policiales etc. Pero en este caso la verificación de antecedentes laborales está dirigida a indagar sobre el desempeño del candidato, para este caso se entrega a Industrias La Cigarra S.A un formato que le permitirá registrar esta información para cada experiencia laboral que el candidato tenga citado en su hoja de vida (Anexo 2).

En muchos de los casos que la mayoría de las compañías sólo averiguan respecto a las fechas de inicio y término de previas relaciones laborales, pero en este caso con el formato suministrado se busca ir más allá: se busca discutir acerca del desempeño, ética laboral, record de asistencia, actitud y otros criterios que son importantes para una compañía al momento de tomar una decisión sobre quien contratar. En algunos casos también se contacta a referencias personales pero no es lo más usual. En caso de candidatos que recién inician su vida profesional puede contactarse a profesores universitarios por ejemplo.

Para esta fase es importante no olvidar que no importa que tan buen prospecto parezca el candidato, hay que realizar la verificación de referencias, encontrara aspectos que ayudaran a la toma de decisiones, solo se debe verificar referencias de candidatos finales, estas verificación se recomienda realizarla con los jefes directos anteriores pero también pares, clientes internos: Normalmente el jefe actual no es una opción ya que el candidato puede querer evitar que se entere que está buscando otra oportunidad laboral. Contacte a los jefes previos pero también pregunte si es posible contactar al jefe actual, esto aplica en los casos que se ha dado como motivos de salida el de “reducción de personal”, “cambio organizacional” etc. Se debe considerar entrevistar de 3 a 5 referencias.

En algunas compañías no se permite dar información del personal que ha laborado por lo que hay que tratar de buscar un atajo a las políticas de “no referencias”, usualmente confirmarán como máximo si el empleado trabajó allí, las fechas de inicio y termino y el nombre del puesto. Por lo tanto no darán información sobre salario, motivo de salida, desempeño etc. Para esto se puede entonces pedirles que “confirman” la información que se les dará. Por ejemplo podría decir: “El señor Fernández dice que se retiró de la empresa por una mejor oferta laboral, ¿podría Ud. confirmarme esto?”.

De igual manera no solo se puede tener una imagen de un candidato solo por referencias, es también importante revisar las bases de datos como pasados judicial, antecedentes disciplinarios y fiscales, si lo desea y el cargo debe tener algún manejo en toma de decisiones a nivel económico, es importante consultar las bases financieras como Datacrédito, Cifin, Covicheque entre otras.

De acuerdo al cumplimiento de los objetivos planteados en este proyecto, se desarrollara una guía de entrevista, con esta guía (Anexo 3) se pretende ayudar a seleccionar y colocar a los empleados, lo ideal es usarla para todas las personas que solicitaran un puesto en esta Industria, ayudando a proporcionar información más objetiva que la que se tiene en una entrevista no estructurada.

Las entrevistas, estructuradas y no estructuradas, tienen ventajas y desventajas. En las entrevistas estructuradas, en general, todos los entrevistadores hacen las mismas preguntas requeridas a todos los solicitantes. Por consiguiente, las entrevistas estructuradas suelen ser más confiables y válidas. Las entrevistas estructuradas también pueden ayudar a plantear preguntas y realizar entrevistas más útiles a los entrevistadores que pueden sentirse incómodos al entrevistar. Una aplicación estándar de la entrevista reduce la subjetividad general (y por lo tanto su posible sesgo) y en consecuencia, puede reforzar la capacidad para afrontar problemas judiciales.

Como se trata de una guía general, tal vez no todos los puntos se apliquen a todos los casos. Se deben saltar los apartados que no son pertinentes y agregar preguntas adecuadas para el cargo específico. Al final de la del (Anexo 3) se ha agregado un espacio para estas preguntas adicionales.

Las leyes en Colombia prohíben la discriminación en el empleo en razón de género, raza, color, origen nacional, religión, discapacidad y, en casi todos los casos, edad, así como la discriminación en razón de estado civil o antecedentes familiares. Los entrevistadores deben evitar cualquier pregunta que sugiera que la decisión de emplear a alguien se tomará con base en cualquiera de estos factores. En este protocolo de entrevista se miran 9 aspectos, el primero hace referencia al interés del cargo que tiene el candidato, recopilando información que tiene el candidato sobre Industrias La Cigarra S.A, en el segundo apartado se habla de la situación laboral del candidato, ya que en muchos casos los candidato se presentan a entrevista teniendo un trabajo, es importante este apartado ya que hay que ver las motivaciones y la referencia que da de su actual trabajo, aquí se podrá ver también si es un trabajador conflictivo y en su discurso se podrá ver si es una persona que se referencia negativamente de su actual forma de sustento, en el tercer apartado se indagara sobre la experiencia laboral, lo ideal es que esta experiencia muestre que el candidato cuenta con los conocimientos y podrá hacer las tareas que necesita el cargo, el cuarto apartado habla de los antecedentes académicos, ideal es no buscar una persona sobre perfilada, puesto que si el cargo necesita un candidato con estudios técnicos, no se debe incluir alguien que

ya cuenta con estudios profesionales, ya que no se sentirá bien con el pago que se ofrece y lo tomara el cargo como comúnmente se denomina “escampadero” y este candidato se retirara de la Industria en el momento que tenga una mejor propuesta laboral, en el quinto apartado se da un espacio para preguntas específicas del cargo, haciendo referencia a lo que el jefe inmediato debe saber en conocimientos para ocupar el cargo, en el sexto apartado hace referencia a la autovaloración, punto que indica el autoconcepto del candidato, una persona que conoce sus fortalezas y admite sus aspectos a mejorar, es una persona consciente de sus potencialidades y si estas características interfieren en el adecuado desarrollo de la tarea a realizar, el séptimo apartador habla de las impresiones que tiene el entrevistador, es importante ver la fluencia del entrevistado, ya que aquí se puede ver la seguridad y la disposición entre otros aspectos, por ultimo se encuentra los apartados octavo y noveno haciendo referencia al calificativo que da el entrevistador y a partir de esta calificación el candidato será apto o no para cubrir la vacante.

Por ultimo la entrevista que se realizara en esta propuesta, es la visita domiciliaria o entrevista familiar (Anexo 4), la cual esta enfocada a analizar el nivel socioeconómico y sociocultural del candidato y su familia, se busca principalmente corroborar información del candidato a través de su familia, este procedimiento esta la etapa final de la fase de selección, ya que si se busca un medio externo para que la realice, los costos son altos para la organización, o en el caso que lo realice un funcionario de la organización implicara desplazamiento y tiempo, en este formato se puede ver un orden de preguntas que inicia con datos personales y después apartados de la dinámica familiar, economía, nivel de vida y para finalizar se encuentra una descripción personal del candidato y un protocolo de seguridad, ítems que se deben indagar tanto con la familia del candidato como se deben corroborar con las bases de datos que suministran esta información.

9. CONCLUSIONES

Industrias La Cigarra S.A es una empresa de gran importancia en el comercio del departamento de Nariño que a pesar de tener establecidos varios procesos calificados y áreas de trabajo que respaldan su crecimiento local, no cuenta con un área especializada que trabaje por el bienestar y permanencia de sus trabajadores. Es así como esta organización obvia los el adecuado manejo de las fases de reclutamiento y selección formales que existen para garantizar idoneidad en los cargos, realizándolos sin ningún tipo de protocolo ni método estandarizado.

Al contar con una propuesta para que desarrollen las fases de reclutamiento y selección, la empresa logrará un sin número de beneficios como disminuir sus altos índices de rotación, bajar los significantes costos ocasionados por nuevas contrataciones y capacitación, evitarse problemas legales por no tener autorización por parte de los candidatos para la verificación de referencias y experiencia laboral, y sobre todo garantizar que las nuevas personas que ingresen a la compañía tengan los conocimientos, aptitudes, habilidades y competencias necesarias para desempeñar eficientemente su cargo.

Los protocolos de reclutamiento, autorización de verificación de información del candidato, entrevista y visita domiciliaria, son en la actualidad faces vitales dentro la gestión del Talento Humano, que en el caso de Industrias La Cigarra S.A, le serán de gran ayuda para optimizar su productividad y conservar su importante posicionamiento dentro de la industria Nariñense.

El protocolo de reclutamiento se basa en una serie de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados capaces de ocupar los cargos establecidos por la organización. En esta fase se divulga y ofrece al mercado objetivo las oportunidades de empleo que se pretende llenar. El reclutamiento identifica a los candidatos capacitados para ocupar la vacante, inicia la búsqueda mediante diferentes medios de comunicación y finaliza cuando se reciben las solicitudes de empleo.

La fase de selección es el paso siguiente cuando ya se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante la fase de reclutamiento, y consta de una serie de pasos para decidir cual candidato cubrirá el puesto vacante. En el caso de esta propuesta, este protocolo inicia con una entrevista, confirmación de referencias e información suministrada en la hoja de vida y finaliza con escogencia del funcionario.

La entrevista para la fase de selección tiene como objetivo establecer un primer contacto personal con el candidato, verificando de primera mano su competencia para el puesto, así como sus actitudes intelectuales y morales. También es importante puesto que es una oportunidad para informarle al entrevistado sobre

aspectos generales de empresa y su puesto de trabajo en Industrias La Cigarra S.A. Es una herramienta vital dentro de la fase de selección ya que es en esta etapa donde se conoce al candidato y surge un diagnóstico importante para la decisión final.

El protocolo para la realización de la visita domiciliaria en Industrias La Cigarra S.A, se estableció teniendo como principal objetivo conocer aspectos generales del entorno social de los candidatos. Este protocolo busca identificar factores del comportamiento de la familia del solicitante, y diferentes problemas o inconvenientes que pueda tener el ambiente donde se desarrolla, problemas como de salud, sociales, económicos, psicológicos que no pueden ser averiguados en el protocolo de la entrevista y que constituyen información importante dentro de la búsqueda de hallazgos del comportamiento de la persona que sean exitosos y predictores del desempeño en el cargo.

10. RECOMENDACIONES

Con el fin de establecer un proceso eficaz de reclutamiento y selección del personal, se recomienda a Industrias La Cigarra S.A, contratar a una persona especializada en temas de Gestión del Talento Humano, como una Psicóloga, para que se responsabilice de estas fases y logre una gestión neutral ente los trabajadores y los altos mandos. La implementación de estos protocolos es un procedimiento que no incurre en altos costos, por lo que se recomienda realizarlo sin excusa alguna cada vez que se necesite ocupar un cargo, mediante la intervención de una Psicóloga o estudiante del Sena que realice su práctica en la organización.

Igualmente se recomienda interiorizar la importancia de contar con un área del Talento Humano y más específicamente con un proceso de reclutamiento y selección para contar con el personal idóneo en los cargos y de esta manera lograr que puedan aportar sus conocimientos, habilidades y destrezas y demás características humanas a la mejora de sus productos y al aumento de la productividad.

Finalmente para lograr los beneficios antes mencionados y hacer de este proceso una etapa importante dentro de los esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, se recomienda a los Directivos apoyar tanto moral como económicamente esta propuesta y pensar en la posibilidad de incluir dentro de su plan estratégico al área de talento humano como eslabón vital dentro de la estructura organizacional de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., s.f. 174 p.

_____. Gestión por Competencias. El Diccionario. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A, s.f. 301 p.

DESSLER, Gary, Administración del personal. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1995. 714 p.

DOLAN, Simon L. La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: McGraw – Hill, 2007. 508 p.

GRADOS ESPINOZA, J. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. México: Manual Moderno, 2003. 352 p.

KEPHART, N. La entrevista y el examen de selección. Madrid: Rialp, 1961. 325 p.

HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill. 2003. 705 p.

O´DELL, C. y GRAYSON, C. If Only We Knew We Know, The Free Press. 1998. 238 p.

PÉREZ, Luzsabel. Herramientas Gerenciales para la selección de personal. Bogotá: Programa de Educación Continua, Universidad Javeriana, 2007. 115 p.

RODRÍGUEZ, Mansilla. Diagnostico Organizacional. Mexico: Alfa Omega, 1999. 218 p.

WERTHER Jr y KEITH, D. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill, 2000. 470 p.

NETGRAFÍA

Información disponible en:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

http://es.wikipedia.org/wiki/Test_psicol%C3%B3gico

<http://www.degerencia.com/tema/calidad>

<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>

<http://www.definicionabc.com/historia/fase.php>

http://www.dgb.sep.gob.mx/informacion_academica/curso_taller/materiales_instructor/definicion_competencias.pdf

<http://www.fundacionpdh.org/normativa/cuadronormativo.htm#empleo>

http://www.utp.edu.co/php/revistas/cafeconletras/docsFTP/92842sis_icontec.pdf

http://alvarogomezcastro.over-blog.es/pages/NORMATIVA_ICONTEC_2010_PARA_LA_PRESENTACION_DE TRABAJOS_ESCRITOS-1751079.html

ANEXOS

ANEXO 1. CONSENTIMIENTO INFORMADO

Industrias La Cigarra S.A

Yo _____ identificado con cedula de ciudadanía No. _____ autorizo al personal de Industrias La Cigarra S.A, para verificar la información que suministre en mi hoja de vida, haciendo referencia, a poder indagar sobre el cumplimiento de los estudios realizados, como de la experiencia laboral, de igual manera, estoy dispuesto a participar de una fase de selección (correspondiente a ser entrevistado por el personal de esta Industria), todo esto teniendo claro que puedo no ser contratado por esta organización.

Autorización

Firma

C.C.

Nombre del candidato:

Fecha:

ANEXO 2. REFERENCIAS LABORALES

Industrias La Cigarra S.A

| | | | | | | | |
|--------------|--|-----------------------------|--|-----------|--|-----------|--|
| Nombre: | | Trabajó para usted? | | SI | | NO | |
| Cargo: | | Trabaja actualmente? | | SI | | NO | |
| Dependencia: | | Periodo laborado: | | | | | |
| Teléfono: | | Salario: | | | | | |
| Dirección: | | Motivo de retiro: | | | | | |

| | | | | | | | |
|----------------------------------|------|--|---------|--|-------|--|-----------|
| Desempeño | Malo | | Regular | | bueno | | excelente |
| Puntualidad | Malo | | Regular | | bueno | | excelente |
| Manejo de la norma | Malo | | Regular | | bueno | | excelente |
| Iniciativa | Malo | | Regular | | bueno | | excelente |
| Seguimiento de las instrucciones | Malo | | Regular | | bueno | | excelente |
| Presentación personal | Malo | | Regular | | bueno | | excelente |
| Relaciones interpersonales | Malo | | Regular | | bueno | | excelente |
| Resolución de problemas | Malo | | Regular | | bueno | | excelente |

Nombre y cargo de la persona que suministro la información:

Conclusión de la referencia:

Firma del verificador: _____

Fecha de verificación: _____

ANEXO 3. FORMATO DE ENTREVISTA

Industrias La Cigarra S.A

Por favor a continuación diligencie los siguientes datos.

| DATOS PERSONALES | |
|------------------------------|-------|
| Nombres | |
| Apellidos | |
| Documento de Identidad | C. C. |
| Estado Civil | |
| Ciudad y Fecha de Nacimiento | |
| Edad | |
| Teléfono | |
| Dirección | |
| Ciudad y Barrio | |

INTERÉS POR EL CARGO:

¿Qué supone que implica este cargo?

¿Por qué quiere este trabajo?

¿Por qué está calificado para ocuparlo?

¿Qué requerimientos de salario necesita?

¿Qué sabe de Industrias La Cigarra S.A?

¿Por qué quiere trabajar en Industrias La Cigarra S.A?

SITUACIÓN LABORAL PRESENTE

¿Está empleado en la actualidad? Si ___ No ___. En caso negativo, ¿Cuánto tiempo lleva sin empleo? _____

¿Por qué está desempleado?

Si está trabajando, ¿Por qué esta solicitando este trabajo?

¿Cuándo podría empezar a trabajar con nosotros?

EXPERIENCIA LABORAL

Se debe iniciar a indagar por el empleo actual o más reciente del candidato y se debe retroceder hasta el primero. Todos los periodos deben quedar explicados.

| |
|--|
| Nombre de la última empresa donde laboro: |
| Tiempo: |
| Motivo del Retiro: |
| Funciones y Principal Logro: |
| |
| |
| ¿Que le gustaba más de ese trabajo? |
| ¿Qué era lo que menos le gustaba de ese trabajo? |
| Salario: |
| Referencia: |

| |
|--|
| Nombre de la última empresa donde laboro: |
| Tiempo: |
| Motivo del Retiro: |
| Funciones y Principal Logro: |
| |
| |
| ¿Que le gustaba más de ese trabajo? |
| ¿Qué era lo que menos le gustaba de ese trabajo? |
| Salario: |
| Referencia: |

| |
|--|
| Nombre de la última empresa donde laboro: |
| Tiempo: |
| Motivo del Retiro: |
| Funciones y Principal Logro: |
| |
| |
| ¿Que le gustaba más de ese trabajo? |
| ¿Qué era lo que menos le gustaba de ese trabajo? |
| Salario: |
| Referencia: |

| |
|---|
| Nombre de la última empresa donde laboro: |
| Tiempo: |
| Motivo del Retiro: |
| Funciones y Principal Logro: |
| |

| |
|--|
| ¿Que le gustaba más de ese trabajo? |
| ¿Qué era lo que menos le gustaba de ese trabajo? |
| Salario: |
| Referencia: |

ANTECEDENTES ACADEMICOS:

| |
|---|
| Bachillerato: Académico Comercial Industrial Institución: |
| Formales: |
| Informales: |

ACTIVIDADES EXTRALABORALES

¿Qué hace en su tiempo libre?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEL ENTREVISTADOR:

Se agregan preguntas relativas al trabajo particular que es objeto de esta entrevista. (Evite las preguntas que podrían considerarse discriminatorias).

AUTOVALORACIÓN:

¿Cuáles diría que son sus puntos fuertes?

Aspectos a mejorar en su forma de ser

IMPRESIONES DEL ENTREVISTADOR:

Se debe calificar cada una de las características de 1 a 4, donde 1 será la calificación más alta y 4 a la más baja

| Características personales | 1 | 2 | 3 | 4 | Comentarios |
|--|---|---|---|---|--------------------|
| Aspecto personal, presencia | | | | | |
| Desenvolvimiento | | | | | |
| Conversación | | | | | |
| Cooperación con el entrevistador | | | | | |
| Características relacionadas con el cargo | | | | | |
| Experiencia laboral | | | | | |
| Conocimiento del trabajo | | | | | |
| Relaciones Interpersonales | | | | | |
| Eficacia | | | | | |

CALIFICACIÓN GENERAL PARA EL EMPLEO:

- Superior_____
- Arriba del promedio_____
- Promedio_____
- Bajo Promedio_____
- Insatisfecho_____

Comentarios y Observaciones

ENTREVISTADOR _____

FECHA _____

ANEXO 4. INFORME CONFIDENCIAL

ENTREVISTA FAMILIAR O VISITA DOMICILIARIA PERFIL SOCIOECONÓMICO Y FAMILIAR DEL CANDIDATO

| I. IDENTIFICACIÓN | | | |
|----------------------------------|--------------|---------------------------------|--------------------|
| NOMBRE Y APELLIDOS DEL CANDIDATO | | DOCUMENTO DE IDENTIDAD C. C. | |
| DIRECCIÓN | | TELÉFONO | BARRIO |
| CIUDAD | ESTADO CIVIL | EDAD | FECHA DE LA VISITA |
| PERSONA (S) ENTREVISTADA (S) | | PARENTESCO | |

II. COMPOSICIÓN Y DINÁMICA FAMILIAR

Personas con las que vive el Candidato

| NOMBRE | PARENTESCO | EDAD | ESTADO CIVIL | NIVEL EDUCATIVO | OCUPACIÓN | ENTIDAD | TIEMPO |
|--------|------------|------|--------------|-----------------|-----------|---------|--------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Miembros de la Familia de Origen que no viven con el Candidato

| NOMBRE | PARENTESCO | EDAD | ESTADO CIVIL | NIVEL EDUCATIVO | OCUPACIÓN | ENTIDAD | TIEMPO |
|--------|------------|------|--------------|-----------------|-----------|---------|--------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| |
|---|
| HISTORIA FAMILIAR Y ASPECTOS DE LA CONVIVENCIA |
| MANEJO DE LA AUTORIDAD EN EL HOGAR Y NORMAS EXISTENTES PARA LA CONVIVENCIA EN FAMILIA |
| COMUNICACIÓN INTRAFAMILIAR |
| ACTIVIDADES QUE COMPARTEN EN FAMILIA |
| PRINCIPALES SITUACIONES QUE HAN AFECTADO A LA FAMILIA EN SU HISTORIA |
| PROYECTO DE VIDA DE LA FAMILIA |

III. ECONOMÍA FAMILIAR

| | |
|--|---|
| INGRESOS | |
| INGRESO FAMILIAR MENSUAL \$ | APORTE FAMILIAR MENSUAL \$ |
| DISCRIMINACIÓN DE INGRESOS Y/O APORTES | |
| APORTES | INGRESOS |
| - | \$ |
| - | \$ |
| - | \$ |
| TOTAL | \$ |
| DESCRIPCIÓN DEL PATRIMONIO FAMILIAR | DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES DEL CANDIDATO |
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| TOTAL | TOTAL |
| \$ | \$ |
| \$ | \$ |
| \$ | \$ |
| \$ | \$ |
| OBSERVACIONES | |

| | |
|--|-------------------------------------|
| EGRESOS | |
| EGRESO FAMILIAR MENSUAL \$ | |
| DISCRIMINACIÓN DE EGRESOS | |
| - | \$ |
| - | \$ |
| - | \$ |
| TOTAL | \$ |
| ¿EL CANDIDATO APORTA PARA EL SOSTENIMIENTO DEL HOGAR? SI ___ NO ___ | ¿CUALES EGRESOS ASUME EL CANDIDATO? |
| OBSERVACIONES | |

| RELACIÓN DE LAS DEUDAS DE LA FAMILIA Y DEL CANDIDATO | | | | | |
|--|----------|---------------------------|-----------------|---------------|--------------------|
| ENTIDAD | CONCEPTO | VALOR INICIAL DEL CRÉDITO | SALDO PENDIENTE | CUOTA MENSUAL | No CUOTAS VENCIDAS |
| | | \$ | \$ | \$ | |
| | | \$ | \$ | \$ | |
| OBSERVACIONES | | | | | |

IV. VIVIENDA

| | |
|--|--|
| CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR | |
| DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE VIVIENDA | |
| ESTRATO 6 ___ 5 ___ 4 ___ 3 ___ 2 ___ 1 ___ | NIVEL SOCIOECONÓMICO Alto ___ Medio alto ___ Medio ___ Medio bajo ___ Bajo ___ |
| SECTOR Residencial ___ Comercial ___ Industrial ___ Rural ___ Popular ___ Marginal ___ | UBICACIÓN Norte ___ Sur ___ Oriente ___ Occidente ___ Otra ___ Cual? |
| RELACIÓN DE LA FAMILIA Y DEL CANDIDATO CON LOS VECINOS | |

| | | | |
|------------------|--------------------------|--------|-------------------------|
| ARRAIGO FAMILIAR | CIUDAD Y BARRIO ANTERIOR | TIEMPO | MOTIVO PARA EL TRASLADO |
|------------------|--------------------------|--------|-------------------------|

CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA

| | |
|--|--|
| TENENCIA DE LA VIVIENDA Propia ___ Arrendada ___ Financiación ___ Padres ___ Otra ___ Cual? | |
| TIPO Casa Independiente ___ Casa Compartida ___ Apto Independiente ___ Apto Compartido ___ Apartaestudio ___ Casa Lote ___ Inquilinato ___ Habitación ___ | |
| DISTRIBUCIÓN DE LA VIVIENDA (Descripción) | |
| ESTADO Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Deficiente ___ | TAMAÑO Adecuado ___ Reducido ___ |
| ASPECTO FÍSICO Terminada ___ En Construcción ___ Obra Negra ___ | DOTACIÓN Lujosa ___ Completa ___ Incompleta ___ |
| VENTILACIÓN Buena ___ Regular ___ Deficiente ___ | ILUMINACIÓN Buena ___ Regular ___ Deficiente ___ |
| PISO Baldosa ___ Cerámica ___ Cemento ___ Alfombra ___ Otra ___ Cual? | TECHO Eternit ___ Plancha ___ Tablilla ___ Otra ___ Cual? |

V. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL CANDIDATO

| |
|--|
| PERCEPCIÓN QUE LA FAMILIA TIENE SOBRE EL CANDIDATO |
| INTERACCIÓN SOCIAL Y MANEJO DEL TIEMPO LIBRE |
| PROYECTOS PERSONALES |

| | |
|--|------------------|
| EXPECTATIVAS QUE EL CANDIDATO TIENE SOBRE INDUSTRIAS LA CIGARRA S.A | |
| ¿El candidato actualmente está participando en otro Proceso de Selección? SI ____ NO ____ | ¿En que empresa? |

| |
|--|
| VI. PROTOCOLO DE SEGURIDAD: FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO |
|--|

| ITEMS | SI | NO |
|---|----|----|
| 1. Al candidato en alguno de sus empleos anteriores, le ha sido cancelado su contrato o ha tenido que renunciar sin justa causa por inconvenientes laborales o personales? | | |
| 2. Actualmente sigue tratamiento médico o necesita consumir medicamentos? | | |
| 3. Se le ha diagnosticado alguna enfermedad? | | |
| 4. Ha estado o está reportado actualmente en alguna central de información de riesgo financiero (Datacrédito, Cifin, Covicheque, Otra)? | | |
| 5. El candidato o algún miembro de su familia ha estado implicado en procesos judiciales o penales? | | |
| 6. Algún miembro de la familia ha estado privado de la libertad? | | |
| 7. Por razones de trabajo o de actividad personal, el candidato o su familia han sido contactados por personas pertenecientes a grupos armados ilegales o dedicados a actividades ilícitas? | | |
| 8. Se han presentado dificultades al interior de la familia relacionadas con el consumo de licor y/o sustancias psicoactivas? | | |
| 9. Frecuenta lugares de juegos de azar, casinos o similares? | | |
| OBSERVACIONES | | |

VII. OBSERVACIONES FINALES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ENTREVISTADOR _____