

**DISEÑO DE LAS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA FERRETERÍA  
ARGENTINA**

**MARGOTH VIVIANA RAMOS MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**DISEÑO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA FERRETERÍA  
ARGENTINA**

**MARGOTH VIVIANA RAMOS MARTINEZ**

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

**Asesor:  
Mg en Gerencia del Talento Humano  
NELSON ARMANDO MORA GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>ro</sup> 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 de tesis

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2013

## REUSMEN

Se puede deducir que lo que ha motivado a la realización de este trabajo, es que nos encontramos ante una empresa con más de 40 años de funcionamiento, y con un número superior a 100 colaboradores, y en la actualidad no cuenta con procesos adecuados que puedan contribuir al buen funcionamiento de la misma, por esta misma razón se quiere aportar con propuestas que mejoren la calidad de las practicas fundamentales como el reclutamiento y la selección del personal para el éxito de la organización. Ante esto, se deduce que la mayoría de las empresas de nuestro entorno, siguen con las mismas estrategias tradicionales como por ejemplo, buscar la misma clase de aspirantes, contratan a los mismos niveles y como última opción el uso del internet. Se considera indispensable que las empresas tienen que revisar y reconstruir completamente su estrategia de reclutamiento, esto por medio de la contratación de todos los niveles: medio, superior y principiante, lo cual permite inyectar nuevas destrezas y nuevas perspectivas para las empresas.

## **ABSTRACT**

We can deduce that what has led to the realization of this work is that we are dealing with a company with over 40 years of operation, and a number greater than 100 employees , and currently has no processes appropriate that may contribute to the smooth functioning of the same , for the same reason you want to contribute with proposals to improve the quality of basic practices such as recruitment and selection of personnel for the success of the organization . Given this, it follows that most of the companies in our area , still with the same traditional strategies such as looking for the same class of applicants, hire the same levels as last option and internet use . It is considered essential that companies have to completely rebuild your review and recruitment strategy , this by hiring all levels : middle, upper beginner, which allows to inject new skills and new perspectives for companies.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1. TEMA.....	19
2. TITULO .....	20
3. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	21
4. SUBLINEAS DE INVESTIGACIÓN .....	22
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	23
5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	23
5.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	25
5.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	25
6. JUSTIFICACIÓN .....	26
7. OBJETIVOS.....	27
7.1 OBJETIVO GENERAL .....	27
7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	27
8. MARCO DE REFERENCIA.....	28
8.1 MARCO TEÓRICO .....	28
8.1.1 Gestión del talento humano: .....	28
8.1.1.1 Antecedentes.....	28
8.1.2 Importancia de la gestión del talento humano. ....	30
8.1.3 Procesos de la gestión del talento humano. De .....	32
8.1.5 Admisión de personas.....	34
8.1.6 Reclutamiento y selección de personal. ....	37
8.1.6.1 Reclutamiento. ....	37
8.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	39
8.3 TIPOS DE RECLUTAMIENTO.....	41
8.4 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO INTERNO.....	44
8.5 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	45
8.6 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	46

8.6.1	Selección de personal. ....	47
8.6.2	Políticas de selección de personal. ....	48
8.6.3	Proceso de selección de personal.....	48
8.6.4	Técnicas de Selección de Personal. ....	51
8.6.5	Evaluación de los resultados de la selección de personal.....	53
8.6.6	Teoría de los procesos.....	54
8.6.7	Sistemas de gestión de calidad.....	55
8.7	MARCO CONTEXTUAL.....	57
8.8	MARCO LEGAL.....	59
9.	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	62
9.1	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	62
9.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	62
9.3	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	63
9.4	FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN.....	64
9.4.1	Fuentes primarias.....	64
9.4.2	Fuentes secundarias.....	64
9.4.3	Población.....	64
9.4.4	Muestra.....	64
10.	HIPÓTESIS.....	65
10.1	HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	65
10.2	HIPÓTESIS NULA.....	65
11.	SITUACION ACTUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA FERRETERIA ARGENTINA.....	66
11.1	CARACTERISTICAS DEL PERSONAL.....	66
11.2	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL....	69
11.3	ENCUESTA A EX EMPLEADOS.....	83
11.4	CARACTERISTICAS DEL PERSONAL.....	83
11.5	CONSIDERACIONES DEL ADMINISTRADOR FRENTE A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL...	97

12.	ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE PERSONAL .....	100
12.1	PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	100
13.	FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA PROPUESTA PARA REALIZAR LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	103
13.1	MISIÓN DEL DISEÑO DE LAS PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	103
13.2	VISIÓN DEL DISEÑO DE LAS PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	103
13.3	VALORES .....	105
13.4	OBJETIVOS DEL DISEÑO DE LAS PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	105
13.5	FUNDAMENTOS .....	106
13.6	ALCANCE DEL MODELO PROPUESTO.....	113
13.7	MANUALES DE FUNCIONES.....	115
13.8	CARTAS DE CARGOS .....	125
13.9	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	133
13.9.1	Requisición De Personal. ....	133
13.9.2	Reclutamiento de talento humano. ....	133
13.9.2.1	Reclutamiento Interno. ....	135
13.9.2.2	Reclutamiento Externo.....	137
13.9.2.3	Reclutamiento Mixto.....	142
13.9.3	Proceso de Selección de Talento Humano. ....	144
13.9.3.1	Análisis y Evaluación de Hojas de vida. ....	147
13.9.3.3	Aplicación de Pruebas Psicométricas y Psicotécnicas Pruebas Psicométricas. ....	156
13.9.3.4	Entrevista con el jefe inmediato.....	162
13.9.3.5	Fase de Toma de decisión: .....	162
13.9.3.6	Presentación de Informe final de Selección. ....	165

14.	PLAN OPERATIVO.....	166
15.	EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DISEÑADOS EN LA EMPRESA FERRETERÍA ARGENTINA.....	169
	CONCLUSIONES.....	172
	RECOMEDACIONES .....	173
	BIBLIOGRAFÍA.....	174
	ANEXOS .....	177

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Beneficios del análisis de puestos .....	36
Cuadro 2. Técnicas de selección de personal .....	52
Cuadro 3. Ciclo de mejora continua PHVA para la resolución de problemas .....	63
Cuadro 4. Habilidades asociadas al cargo.....	113

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico 1. Proceso de la gestión del talento humano .....	32
Grafico 2. Modelo de Reclutamiento .....	39
Grafico 3. Proceso de Reclutamiento .....	40
Grafico 4. Modelo de Reclutamiento interno y externo .....	41
Grafico 5. Proceso de Selección .....	50
Gráfico 6. Genero.....	67
Gráfico 7. Edad .....	68
Grafico 8. Fuente de reclutamiento .....	69
Grafico 9. Vacante .....	71
Grafico 10. Técnicas .....	72
Grafico 11. Reclutamiento y selección de personal .....	73
Grafico 12. Selección .....	75
Grafico 13. Perfil .....	76
Grafico 14. Tiempo y postulación entrevista.....	77
Gráfico 15. Entrevista.....	79
Grafica 17. Opinión .....	81
Grafica 18. Estrategias.....	82
Grafico 19. Genero.....	84
Grafico 20. Edad .....	85
Grafico 21. Cargo.....	86
Grafico 22. Prueba .....	87
Grafico 23. Numero de entrevistas.....	88
Grafico 24. Entrevista.....	89
Grafico 25. Técnicas .....	90
Grafica 26. Características.....	91
Grafico 27. Plan de acogida .....	92
Grafico 28. Tipo de información .....	94

Grafico 29. Actividades: perfil.....95  
Grafico 30. Retiro .....96  
Grafico 31. Trabajo .....97

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Administradora.....	108
Figura 2. Gerente general.....	110
Figura 3. Psicólogo Organizacional.....	112
Figura 4. Esquema del Proceso de Reclutamiento. ....	135
Figura 5. Diseño estructural de un anuncio.....	140
Figura 6. Diseño estructural de un anuncio.....	140

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Genero.....	66
Tabla 2. Edad .....	67
Tabla 3. Fuente de reclutamiento .....	69
Tabla 4. Vacante: hoja de vida .....	70
Tabla 5. Técnicas .....	72
Tabla 6. Reclutamiento y selección .....	73
Tabla 7. Selección .....	74
Tabla 9. Tiempo y postulación entrevista.....	77
Tabla 10. Entrevista.....	78
Tabla 11. Numero de entrevistas .....	80
Tabla 12. Opinión .....	81
Tabla 13. Estrategias.....	82
Tabla 14. Genero.....	83
Tabla 15. Edad .....	84
Tabla 16. Cargo.....	85
Tabla 17. Prueba .....	86
Tabla 18. Numero de entrevistas .....	87
Tabla 19. Entrevista.....	88
Tabla 20. Técnicas .....	90
Tabla 21. Características.....	91
Tabla 22. Plan de acogida .....	92
Tabla 23. Tipo de información .....	93
Tabla 24. Actividades: perfil.....	94
Tabla 25. Retiro .....	95
Tabla 26. Trabajo .....	96

## LISTA DE DIAGRAMAS

	<b>Pág.</b>
Diagrama 1. Fase de Preselección. ....	146
Diagrama 2. Fase de selección.....	155
Diagrama 3. Fase de toma de decisiones.....	164

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. ÍNDICE TENTATIVO.....	178
ANEXO B. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	180
ANEXO C. ENCUESTA .....	182
ANEXO D. ENCUESTA .....	185
ANEXO E. CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO .....	188
ANEXO F. REQUISICIÓN DE PERSONAL .....	196
ANEXO G. MODELO PROPUESTO COMO MEDIO DE RECLUTAMIENTO INTERNO.....	197
ANEXO H. HOJA DE VIDA .....	198
ANEXO I. FORMATO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE HOJA DE VIDA.....	199
ANEXO J. FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES .	202
ANEXO K. FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES.....	205
ANEXO L. FORMATO DE REGISTRO DE OBSERVACIONES DEL JUEGO DE ROLES.....	206
ANEXO M. FORMATO DE PONDERACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN .....	208

## GLOSARIO

**Actividad:** Es el conjunto de tareas u operaciones que le son propias a una empresa o a una persona.

**Administración:** Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

**Capital:** Cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

**Competencia:** Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Capacidad o destreza para obtener y ejercer un empleo.

**Estrategia:** Conjunto de acciones planificadas que se organizan y analizan para cumplir con los objetivos de la organización en un determinado tiempo.

**Flexible:** Que se adapta fácilmente a los cambios

**Funciones:** Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional.

**Gestión:** Efectuar acciones para el logro de objetivos.

**Humano:** Relativo al hombre o propio de él

**Modelo:** Representación que se sigue como pauta en la realización de algo.

**Operación:** Una operación describe una etapa de trabajo de un plan. Realización de algo.

**Procedimientos:** Conjunto de acciones u operaciones predefinidas para ejecutar una labor de manera eficaz.

**Proceso:** Es el conjunto de actividades que se realizan bajo ciertas circunstancias para lograr un fin determinado.

## **1. TEMA**

“RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL”

## **2. TITULO**

“DISEÑO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA FERRETERÍA ARGENTINA”

### **3. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

“DINÁMICA EMPRESARIAL”

#### **4. SUBLINEAS DE INVESTIGACIÓN**

“GESTIÓN GERENCIAL REGIONAL”

## 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas y organizaciones en general cada vez hacen más uso del talento humano, en donde la función de éste además de cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal, contribuye efectivamente a alcanzar la ventaja competitiva. Por tanto se puede deducir que el personal de una organización se hace cada vez más importante para poder diferenciar una empresa de otra y sobre todo le agrega valor.

La dinámica organizacional actual está demandando un replanteamiento en el manejo del talento humano. Gracias a un adecuado y eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal las organizaciones garantizan el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales. (Chiavenato, 2002, P. 29), cabe destacar que son muchos los factores que influyen en el éxito de éstas, tales como la remuneración del trabajo, el clima organizacional, el entorno, los sistemas estratégicos entre muchos otro que son vitales para lograr los propósitos de las organizaciones, pero se quiere destacar que los procedimientos de reclutamiento y selección de personal son el inicio para vislumbrar el futuro de lo que se quiera alcanzar. En esta perspectiva, el presente trabajo de investigación presenta el diseño de un modelo de reclutamiento y selección de talento humano para los niveles directivos, profesionales, y operarios de la empresa Ferretería Argentina.

La necesidad de captar nuevo talento humano en las empresas tiene diferentes causas y razones como son la expansión de la empresa, creación de nuevos puestos, incapacidades laborales, despidos, implantación de nuevas tecnologías, nuevos departamentos, entre otras. Si la empresa es incapaz de reclutar y seleccionar acertadamente a su personal, no contará con el personal competente para alcanzar sus objetivos y esto podría llevar a un fracaso empresarial y para esto, las empresas siguen una serie de pasos que los llevan y ayudan a conseguir el mejor capital humano.(Werther, 1991, p. 34). El énfasis primordial esta en encontrar esos talentos que enriquezcan a la organización y no se deba incurrir en costos económicos en el esfuerzo de buscar acoplar a las personas a sus ambientes laborales.

Es por eso, que la incorporación de nuevos recursos humanos altamente capacitados, con habilidades superiores le ofrece a la empresa una ventaja competitiva, esto acompañado por la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo tanto interno como externo.

Es importante mencionar, que la mayoría de las empresas tienen a su cargo la función del proceso de reclutamiento y selección de personal que es llevado a

cabo por personal capacitado de la misma empresa, sin embargo existen empresas que prefieren manejar el outsourcing que se define como el proceso económico en el cual una empresa destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato (Rothery y Robertson, 1997, p. 56), esto con el fin de que cumpla y se encargue de este proceso por temor a elegir a un candidato erróneo para el puesto y obviamente esto implica mayores gastos económicos pero se considera que todas las organizaciones deberían estar en la capacidad de ejecutar los procedimientos adecuados de reclutamiento y selección de personal.

Debido a que en la Ferretería Argentina existe un área de Talento Humano de manera informal, es de vital importancia la existencia de un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal, que permita contar con un personal que posea los conocimientos, habilidades, necesidades y disposición que se ajusten a los requerimientos de cada cargo en la empresa; de tal forma que las funciones y actividades desempeñadas se realicen eficientemente.

La gestión de talento en la Ferretería Argentina, necesita convertirse en un proceso que mediante la aplicación de técnicas garantice el mejoramiento y funcionamiento de sus diferentes procesos, que conlleve a lograr un desempeño caracterizado para brindar a su talento humano bienestar laboral y así mismo alcanzar efectividad en la empresa.

Es así como el presente estudio muestra una gran preocupación en cuanto al manejo de los procesos de gestión de talento humano en la empresa, y particularmente en el reclutamiento y selección de personal, siendo estos la fase inicial de una gestión humana eficiente.

De no efectuarse adecuadamente las prácticas de talento humano en la ferretería, principalmente en los procesos de reclutamiento y selección que es el tema sobre el cual aterriza la presente investigación, no se podrá efectuar eficientemente alianzas, convocatorias y técnicas que permitirán mejorar la recolección de hojas de vida y de esta manera seleccionar el personal más idóneo, competente y capacitado para desempeñarse en la Ferretería Argentina.

El proceso de reclutamiento y Selección de personal es el tema de la investigación puesto que es el primer paso que se requiere para contar con el personal más idóneo, capacitado para ejercer las funciones y tareas de manera eficiente en la empresa, y con ello generando una ventaja competitiva, dado a que el talento humano es el principal motor que mueve a una organización.

Dado a lo anterior, se considera necesario el diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal y hacer un análisis de esta problemática, con la finalidad de ofrecer a la Ferretería Argentina una estrategia que le permita

crear, mantener y desarrollar personas motivadas y satisfechas con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

## **5.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo Formular una propuesta de mejoramiento con base en los lineamientos de la gestión del talento humano para optimizar los procesos de reclutamiento, y selección de personal en la empresa Ferretería Argentina?

## **5.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la importancia del diagnóstico de las prácticas del reclutamiento y la selección del personal en ferretería argentina?
- ¿Cuáles son los impactos dentro de la organización con la implementación y puesta en marcha de las prácticas de reclutamiento y selección de personal?
- ¿Cuáles son las estrategias que garantizarían un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal para la Ferretería Argentina?
- ¿Cuáles son las variables importantes para que un proceso de reclutamiento y selección sea exitoso?

## 6. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día la manera de reclutar al personal ha cambiado notablemente, puesto que, ya no es cuestión de elegir a la mejor persona entre una larga lista de candidatos, sino que hay que ir a buscarla (Michaels y Hadfield, 2003, p. 20). De lo anterior se puede deducir que lo que ha motivado a la realización de este trabajo, es que nos encontramos ante una empresa con más de 40 años de funcionamiento, y con un número superior a 100 colaboradores, y en la actualidad no cuenta con procesos adecuados que puedan contribuir al buen funcionamiento de la misma, por esta misma razón se quiere aportar con propuestas que mejoren la calidad de las practicas fundamentales como el reclutamiento y la selección del personal para el éxito de la organización. Ante esto, se deduce que la mayoría de las empresas de nuestro entorno, siguen con las mismas estrategias tradicionales como por ejemplo, buscar la misma clase de aspirantes, contratan a los mismos niveles y como última opción el uso del internet. Se considera indispensable que las empresas tienen que revisar y reconstruir completamente su estrategia de reclutamiento, esto por medio de la contratación de todos los niveles: medio, superior y principiante, lo cual permite inyectar nuevas destrezas y nuevas perspectivas para las empresas.

Por otra parte, la empresa podría obtener como resultado una menor rotación de personal, un desempeño más eficiente de sus colaboradores, un mayor compromiso de los empleados con la organización, y por tanto estaría en capacidad de alcanzar mayores niveles de rentabilidad.

Dado a lo anterior, se considera necesario el diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal en la ferretería Argentina, y posteriormente realizar un análisis de esta problemática, con la finalidad de ofrecer a la Ferretería Argentina una estrategia que le permita crear, mantener y desarrollar personas motivadas y satisfechas con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización y de su personal.

De esta forma, la investigación permite a Ferretería Argentina encontrar aspectos de estudio para la correcta estructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal, obteniendo de este modo el logro de sus objetivos misionales y las metas de la gestión humana. También presenta a la organización procesos por medio de la metodología utilizada.

## 7. OBJETIVOS

### 7.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta de mejoramiento con base en los lineamientos de la gestión del talento humano para optimizar los procesos de reclutamiento, y selección de personal en la empresa Ferretería Argentina.

### 7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ↯ Elaborar un diagnóstico situacional de los proceso de reclutamiento, y selección, en la empresa ferretería argentina.
- ↯ Analizar si las herramientas aplicadas en los procesos de reclutamiento y selección de personal son idóneas para establecer que las cualidades y competencias del aspirante sean las requeridas por el perfil laboral.
- ↯ Plantear una propúesta que sirva de guía para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal teniendo en cuenta los requerimientos de la gestión del talento humano de forma clara y precisa.
- ↯ Elaborar un plan de acción para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Ferretería Argentina.
- ↯ Evaluar los procesos diseñados en la propuesta planteada, para el reclutamiento y selección de personal en la empresa Ferretería Argentina.

## 8. MARCO DE REFERENCIA

### 8.1 MARCO TEÓRICO

En el futuro las empresas tendrán la necesidad de afrontar nuevos retos y nuevos competidores, es por ello que, para ser competitivos deberán aprender a administrar un recurso importante como es el del talento humano, el cual tendrá que ser administrado debido a su importancia; esto, por medio de atraer, reclutar y seleccionar a las personas indicadas para los puestos y necesidades de la organización. Para lo anterior, es necesario conceptualizar los temas y procesos que encierran al reclutamiento y selección de personal que permita aclarar desde su origen hasta conocer el proceso al cual pertenece, para ello es pertinente conocer acerca de la gestión del talento humano.

#### 8.1.1 Gestión del talento humano:

**8.1.1.1 Antecedentes.** En el departamento de Nariño Ferretería Argentina es la única que cuenta con un gran número de empleados, desde hace 40 años la empresa siente la necesidad de reclutar personal para trabajar, de tal forma que se crean dos cargos en los cuales sus colaboradores estarían dedicados a vender los productos de la empresa. Entonces, la manera como estos colaboradores fueron reclutados se realizó inicialmente de forma informal, por ende no se requirió de su currículum, siendo así, como Ferretería Argentina continuo desarrollando su proceso de incorporación de sus colaboradores a la empresa.

Para el año de 1990 se empieza a implementar un esquema más técnico haciendo que los colaboradores que ingresaran a la empresa cumplieran con un cierto número de requisitos, como la experiencia y las recomendaciones de tal forma que tecnificaba un poco más el proceso de selección, sin embargo hasta el momento no se ha logrado implementar verdaderos procesos de reclutamiento y selección como tal.

En Colombia encontramos ferreterías muy importantes las cuales han tenido un elevado crecimiento como lo es **FERRETERÍA LA ESCALERA**, la cual fue creada en la ciudad de Villavicencio en el año 2000, según esta empresa su crecimiento se debe a la implementación de unas buenas prácticas de la gestión del talento humano las cuales se aplicaron desde la creación de la empresa. De la misma forma podemos ver que la ferretería **GYJ** muy reconocida en nuestro país ya que actualmente cuenta con 26 puntos en 19 ciudades de Colombia, esta empresa considera que desde que se implementaron practicas tecnificadas de la gestión del talento humano han permitido que el funcionamiento sea más productivo para la empresa, además reconoce que no importa el tamaño de la organización puesto

que sea cual sea, se deben aplicar prácticas de la gestión del talento humano que siempre aportan al crecimiento de la misma.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que en el departamento de Nariño Ferretería Argentina se asemeja a muchas de estas empresas colombianas, en cuanto a su estructura organizacional, sin embargo la empresa en estudio no lleva a cabo ningún proceso de la gestión del talento humano específicamente reclutamiento y selección del personal. Es por eso que se hace necesario el aporte investigativo propuesto en este trabajo de grado.

El campo de la administración del personal no se apareció de improvisto. Evoluciono durante la historia hasta adquirir su forma actual. No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración de personal, por una razón muy sencilla la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización.(Werther, 1991, p. 30). Entonces se deduce que el personal desde siempre ha estado presente en el mundo pero con la diferencia que en la actualidad se le ha dado la importancia se merece, además es pertinente decir que las agrupaciones humanas han prescindido de técnicas necesarias para la división de trabajo y así mismo la especialización de labores.

Según (Rodríguez, 2003, p. 12) Desde los años 70 del pasado siglo, incluso, antes, bien evolucionando en la literatura empresarial a nivel internacional, en donde se han dado a conocer variedad de escritos e investigaciones en las que se hace énfasis en el componente humano de las organizaciones, de tal forma que poco a poco se le ha ido otorgándole la importancia que se debe para alcanzar el éxitos organizacional. Lo anterior quiere decir que para esa época el personal pasa a ser eje central de la organización, y las maquinarias y el capital dejaban ser lo primordial, de esta forma se dio paso a la innovación y al cambio. Después de innumerables preguntas se aparecen en aquellos tiempos surgen las respuestas, y así mismo surgen terminologías utilizadas para referirse al hombre dentro de la organización, algunos primeramente le llamaron Recursos Humanos, otros más avanzados capital humano y hoy en día más reciente sobre los años 90 comenzó a surgir el termino Talento Humano.

*Gestión del talento humano:* “Es el conjunto de políticas y prácticas para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2002, p.9).De acuerdo a lo que afirma el autor, la gestión del talento humano busca básicamente destacar aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro del supuesto de trabajo; además pretende atraer al personal más eficiente y competente siendo la prioridad de las empresas.

A continuación se considera importante dar a conocer otras definiciones de varios autores sobre la gestión del talento humano:

- *Gerencia del talento humano o administración del recurso humano*: “Describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo” (Werthcontextualer y Davis, 2004:9).
- “La administración del recursos humanos es todo lo referentes a las actividades de reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en las organizaciones.” (Wendell, 1998, p. 29).
- “La administración de los recursos humanos es la planeación, organización, dirección, y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y necesidades del personal”. (Rodríguez, 2007, p.7).
- “Se llama administración de los recursos humanos a la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales.” (Wayne, Robert, 1997, p. 4).

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones se resume que la gestión del talento humano implica planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades del recurso humano, ya que las personas son el motor generador de todas las operaciones de la empresa y el principal activo en la organización. Es decir, es un conjunto de procesos que permiten que el capital intelectual de una organización aumente, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

**8.1.2 Importancia de la gestión del talento humano.** La mayoría de las personas, por lo general están insatisfechas en su actual empleo, lo cual se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Se considera importante recalcar que en la actualidad se ha presentado innumerables cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo (Chiavenato, 2001, p. 44). Esto, por una parte, la productividad es el problema al que se enfrenta las organizaciones, es entonces donde el personal es una parte decisiva de la solución por medio de la aplicación

de técnicas de la administración del personal que son aplicadas a los gerentes, lo cual influye con gran impacto en la productividad y el desempeño.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. (Chambers y Hanfield, 1998, p. 56). Es fundamental que se establezcan buenos canales de comunicación entre los directivos de la empresa y los colaboradores, ya que permite tener buenas relaciones laborales y conocer las inquietudes de los trabajadores.

Si es cierto, que el talento humano es un recurso que le brinda a la organización valor agregado, entonces, es transcendental la búsqueda de personas talentosas creativas que aporten al desarrollo de sí mismas como el de la organización, de tal forma que se constituya una gran ventaja competitiva para la empresa, por lo tanto, lo anterior se ve reflejado en una excelente gestión del encargado del talento humano.

“La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”. (Stewart, 1997, p. 86). Esta afirmación da a conocer que hoy en día, las personas que laboran en una organización tienen por lo general expectativas distintas acerca del trabajo que desearían desempeñar; es por eso que algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo.

Por otro lado, existen personas que no poseen las suficientes habilidades de mercado, lo cual hace que los empresarios opten por rediseñar los puestos de trabajo y se es necesario ofrecer una amplia formación antes de contratar.

Dichas afirmaciones aterrizan la importancia de la gestión del talento humano, en donde los gerentes, directivos o administradores deben basarse para la toma de decisiones en el trabajo que realizan sus colaboradores y así saber elegir el rumbo de acción que más le convenga a la empresa.

Una vez conocida de la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones se puede concluir que la dirección del talento humano se basa más que todo en las decisiones que puedan influir en el desempeño eficaz de los colaboradores dentro de la organización.

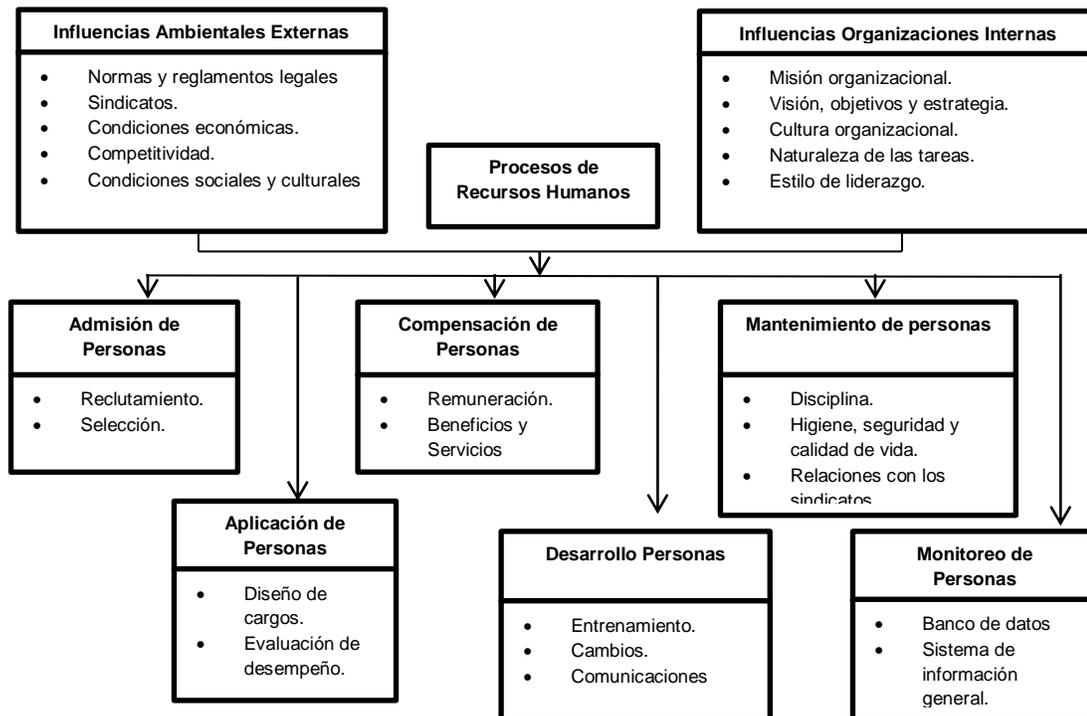
También se puede inferir que la gestión del talento humano puede ser circunstancial y situacional, esto debido a que aspectos que influyen como son: la cultura organizacional, la estructura de la misma, la tecnología que se utilice, los

procesos internos y muchas otras variables importantes que están en continua transformación.

**8.1.3 Procesos de la gestión del talento humano.** De acuerdo con lo anterior, podemos ver que el departamento de recursos humanos ayuda tanto a la organización, gerentes, directivos y empleados al logro de objetivos y metas: páralo cual se deben dar las herramientas acorde a la organización y al tipo de empleados que maneja. (Werther y Davis, 2004).

A continuación se da a conocer los procesos de la gestión del talento humano:

**Gráfico 1. Proceso de la gestión del talento humano**



Fuente: Chiavenato, I. (2002, p. 451)

- **Admisión de personas:** La admisión de personas es la etapa donde se busca, escoger y selecciona al mejor candidato para el puesto vacante de acuerdo a las cualidades del reclutado (Reyes, 1975). Esta etapa incluye el reclutamiento y selección de personal. Antes de reclutar se debe fijar políticas claras y eficaces, se debe contar con un análisis de puestos y por ultimo contar con un medio adecuado de requisición para jefes y trabajadores interactúen en

armonía (Reyes, 1975). Se deduce que es un proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa.

- **Aplicación de personas:** Se refiere a aquellos procesos que se usan para diseñar todas las actividades que las personas realizarán dentro de la organización y poder así verificar su desempeño. Esto incluye el diseño de la organización y los cargos de la misma, junto con un análisis de puesto, orientación de personas y evaluación del desempeño.
- **Compensación de personas:** Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios y servicios sociales. Como se mencionó anteriormente, se debe dar a conocer los beneficios de los puestos, para que las personas se sientan motivadas y quieran alcanzar un puesto más alto y para lograrlo ayude a la empresa y demuestre sus capacidades y talentos.
- **Desarrollo de personas:** Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración. Entonces se induce que es un proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen Reclutamiento y selección de personas.
- **Mantenimiento de personas:** Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales. De acuerdo con Chiavenato (2002), el mantenimiento de personas es la actividad que consiste en cuidar y ver por el bien de las personas, para que las mismas se sientan seguras, tengan un ambiente de trabajo agradable tanto psicológico como físico, y contar con el material de trabajo adecuado que facilite el proceso.
- **Evaluación de personas:** Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Tomando en cuenta todos los aspectos planteados anteriormente respecto a la gestión del talento humano, se considera que los procesos mencionados y propuestos por Chiavenato cubren todas las variables necesarias para llevar a cabo el proceso de administración que la empresa objeto de estudio necesita. Este modelo abarca desde procesos de admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de las mismas.

Dado que lo anterior, se ha determinado que este proceso de gestión del talento humano en las empresas es apropiado para la investigación de la presente trabajo de estudio, con el fin de ayudar a la organización seleccionada a manejar de manera eficiente su talento humano con el planteamiento de propuestas y recomendaciones a la administración actual.

**8.1.5 Admisión de personas.** Es pertinente para el presente estudio enfocarse en la función de la admisión de personas, dado que ésta contiene al reclutamiento y selección de personal.

La admisión de personas es la etapa donde se busca, escoge y selecciona al mejor candidato para el puesto vacante de acuerdo a las cualidades del reclutado (Reyes, 1975). Esta etapa incluye el reclutamiento y selección de personal. Antes de reclutar se debe fijar políticas claras y eficaces, se debe contar con un análisis de puestos y por ultimo contar con un medio adecuado de requisición para jefes y trabajadores interactúen en armonía (Reyes, 1975).

Dichas definiciones aterrizan la importancia de la admisión de personas como parte fundamental y central del proceso de la gestión del talento humano, a la cual se busca, escoge y selecciona al candidato más idóneo para ocupar la vacante. Así mismo, este proceso permite incluir nuevas personas en la empresa capaces de cumplir con las expectativas de la misma.

De esta forma es pertinente identificar las actividades que corresponden a la admisión de personas.

La búsqueda, selección y orientación de personas es un desafío para la gestión del talento humano de cualquier organización. Estas actividades, se relacionan con el proceso de integración de recursos humanos y, comprende todas las actividades relacionadas con la presente investigación, el reclutamiento y la selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales (Chiavenato, 2007, p. 129).

Toda organización opera dentro de un sistema o ambiente en el que existen diferentes organizaciones y personas. Del ambiente organizacional obtiene datos e información para la toma de decisiones, insumos para su operación, recursos financieros, recursos humanos y restricciones impuestas por el ambiente. De la misma forma la organización entrega a este ambiente los resultados de sus operaciones, de la aplicación específica de recursos financieros, de la utilización de recursos mercadológicos, además de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización. Asimismo las personas y las organizaciones conviven en un continuo e interactivo proceso de atracción, al tiempo que los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener

información acerca de ellos para decidir si son aceptados o no (Chiavenato, 2007, p.130).

Así, el ambiente organizacional puede ser analizado desde dos categorías: primero, desde el mercado de trabajo, el cual funciona en términos de la oferta, o la disponibilidad de empleo realizada por las empresas y la demanda de empleos que realizan los trabajadores (Chiavenato, 2007, p. 131); segundo, desde el mercado de recursos humanos, que se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en un determinado lugar y en determinada época (Chiavenato, 2007, p. 134).

De forma genérica se considera a los siguientes tres elementos como fundamentales dentro del proceso de admisión de personas:

- ✓ **Análisis de puestos:** (Rivas, 2002) indica que antes de empezar a seleccionar al personal se debe hacer un análisis de puestos, donde se analizará lo que requiere la empresa en cuanto a educación del candidato, experiencia, responsabilidad que tendrá, habilidades que debe tener, entre otros. El análisis de puestos se divide en dos partes que son: descripción de puestos y especificación del puesto.

En la descripción se debe analizar los objetivos básicos de puesto y hacer una lista de las actividades que se deben desarrollar en el puesto. En la especificación es donde se debe establecer los requerimientos en cuanto a educación, experiencia, manejo de equipos, cursos especializados, dominio de lengua extranjera, responsabilidad de bienes o personas o equipos, condiciones ambientales de trabajo y requisitos físicos específicos. El análisis de puestos puede traer grandes beneficios para todos los miembros de la organización tal y como se observa en la siguiente figura 5.2 (Rivas, 2002).

El análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos o cargos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento tradicional de análisis del puesto de trabajo se compone de varias etapas: en primer lugar, establecer el tipo de resultados que se espera obtener, a continuación elegir el enfoque que se va a utilizar para obtener resultados válidos y fiables y de esta forma seleccionar las herramientas que se emplearán con el fin de recopilar la información necesaria, posteriormente verificar su validez y, por último tomar una decisión respecto al seguimiento y recolección de información, esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros y diarios. El propósito final de esta actividad consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional (Dolan, 2003, p. 33).

## Cuadro 1. Beneficios del análisis de puestos

Para directivos	Para trabajadores	Para el area de talento humano	Para la empresa
Orienta al trabajador sobre sus tareas	Sabe lo que debe hacer	Base de la selección de personal.	Apoya la realizacion de estudios de trabajo
Soporte para exigir un desempeño adecuado	Señala sus responsabilidades	Orienta la capacitacion, formacion y desarrollo de personal	Es la base de un sistema de incentivos
Identifica la duplicidad de funciones y perdida de energia funcional	Conoce los requisitos que debe cubrir para ascender	Base de la evolucion de puestos Permite implantar un adecuado sistema de evaluacion de desempeño	Define las responsabilidades  Base de la planeacion estrategica de recursos humanos
Permite seleccionar y desarrollar al personal	Orienta para pedir recursos de formacion	Es la base de los programas de incentivos	Facilita la definicion de ámbitos de competencia entre gerencias y empleados
	Aclara lo que se espera de él		Facilita las auditorias

Fuente: Rivas, A. (2002, p.125)

✓ **Reclutamiento:** Según varios autores el reclutamiento se define así:

“El reclutamiento es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia la organización un conjunto de candidatos calificados” (Schermertorn, 1996, p. 290).

“Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro mediante una actividad que se denomina planeación de los recursos humanos” (Werther y Davis, 2004, p. 13).

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. (Chiavenato, 2000, p. 208).

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”. (Werther y Keith, 2000, p. 150).

En resumen, se puede inferir que el reclutamiento es el proceso encargado de identificar y atraer hacia la organización, el suficiente número de candidatos con los debidos requerimientos del puesto.

✓ **Selección:** Se pueden encontrar muchas definiciones de selección, pero las que se consideran importantes para el presente estudio son las siguientes:

“La selección es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes de la empresa”. (Chiavenato, 2000, p. 239).

“La selección es la técnica encaminada a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado”. (Grados Espinosa, 2003, p. 223).

La selección significa separar o escoger algo como producto de un proceso de estudio y comparaciones, de tal forma que para poder escoger algo es necesario tener la oportunidad de comparar ese algo con otros elementos de su misma especie y así decidir sobre el que nos interesa”. (Sánchez Barriga, 2004, p.83).

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones se puede resumir en que la selección consiste en una serie de pasos empleados para decidir cuál es el solicitante idóneo que debe ser contratado para cierto puesto. Además se considera importante que con una adecuada selección de personal se pueden solucionar problemas como: la adecuación de las personas al puesto y la eficiencia de las mismas al puesto.

Entonces, después de haber conocido la importancia del reclutamiento y selección de personal como elementos fundamentales dentro del proceso de admisión de personas es pertinente profundizarlos, puesto que son tomados como eje central de estudio de la presente investigación.

**8.1.6 Reclutamiento y selección de personal.** Cuando los gerentes de las empresas piensan en un cambio en el área de talento humano que va a beneficiarlos, se debe tener en cuenta que lo importante que es la planeación del recurso humano; es decir, que se logre contar con el número y el tipo correcto de individuo para satisfacer las necesidades de la organización. Entonces si no se cuenta con las personas apropiadas en los puestos adecuados y en el tiempo correcto, cualquiera de los procesos administrativos puede volverse ineficientes.

Por otra parte, en la actualidad las técnicas de gestión de talento humano basado en competencias facilitan la ejecución de las técnicas de administración, entre ellas el reclutamiento y la selección de personal. Esta fundamentación facilita un marco de criterios esenciales para desarrollar estas técnicas, consolidándose como factor fundamental del logro de los objetivos de las empresas y del desarrollo personal, técnico y profesional de los colaboradores vinculados a las organizaciones. Es entonces, gracias a un adecuado y eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal las organizaciones garantizan el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales.

**8.1.6.1 Reclutamiento.** Para algunos autores el reclutamiento se define como el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato, 2000, p. 208), en este sentido, se deduce que en las organizaciones de hoy, es importante escoger a los mejores candidatos que cumplan con las

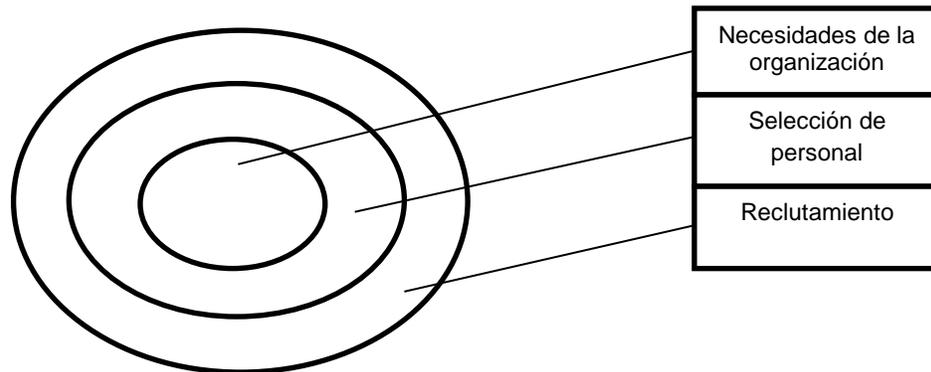
expectativas de la empresa, estos deben estar altamente calificados y con toda la disposición para desempeñar sus tareas de la mejor manera. Por otra parte, se plantea un proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, en donde el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. (Werther, 1991, p. 90). Las dos definiciones apuntan un solo fin que es atraer a candidatos calificados, y así mismo, la organización actualiza a su personal, a efecto de alcanzar las metas y objetivos planteados por la empresa.

Mientras que (De Cenzo y Robbins, 2003. P. 156), definen el reclutamiento como el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización. Por otro lado (Mondy y Noe, 2000, p. 150), definen el reclutamiento como el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos de necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

En función de lo establecido anteriormente por los autores, el reclutamiento es un conjunto de actividades empleadas por una organización, con el fin de atraer los candidatos potenciales y calificados para ocupar los cargos de vacantes que ésta ofrece.

Desde el punto de vista de (Werther y Davis, 2004, p. 87) en base a las necesidades que se van creando con el tiempo, se debe especificar lo que la empresa necesita o busca en el personal, para que contribuya a las necesidades del puesto; lo cual genera un grupo de solicitantes que son sometidos a un proceso de selección y posteriormente permita elegir a la persona adecuada para el puesto como se describe en el siguiente gráfico.

## Grafico 2. Modelo de Reclutamiento



*Fuente: Werther, W. y Davis, K. (2004:65)*

Entonces, el reclutamiento se realiza para cubrir las vacantes que haya en una empresa y debe estar en mejora continua. Se debe obtener información de las últimas personas contratadas y se hacen ajustes con las nuevas requisiciones (Friedman, Hatch, y Walter, 2000, p. 154). Por consiguiente, según estos autores, los objetivos de plan de reclutamiento o de retención son los siguientes: aumentar las utilidades y reducir la rotación de personal.

Es por eso que el reclutamiento tiene un proceso con el cual la organización atrae al personal comunicando a las personas una vacante en un determinado puesto, lo cual atrae a la gente para a continuación seleccionar a la persona adecuada.

### 8.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Todo proceso está conformado por un conjunto de pasos sistemáticos e interrelacionados, que tienen como finalidad obtener con mayor efectividad los objetivos propuestos. Según (Chiavenato, 2000, p. 217), establece que:

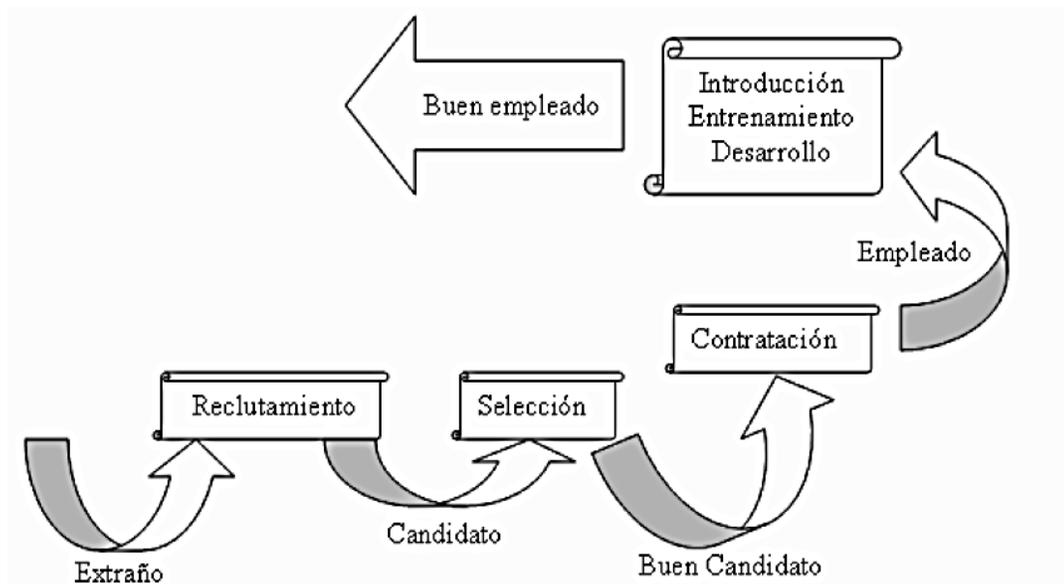
El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicios, generalmente denominada solicitud de personal. Este documento debe llenarlo y

entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Cuando el órgano de reclutamiento recibe la solicitud de empleado, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado, sino debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicado para el caso.

Por lo general, hoy en día el desarrollo del reclutamiento es una competencia del departamento de talento humano. Sin embargo, su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un requerimiento de personas por parte de una de las unidades organizativas, la cual se puede presentar por varias razones, y que debe ser detallada al momento de emitir la solicitud de personal.

Para resumir un poco se muestra en la siguiente figura el proceso de reclutamiento, el cual consta de atraer a una persona, para posteriormente seleccionar al indicado y finalmente se contrata.

### Grafico 3. Proceso de Reclutamiento



Fuente: Reyes, A. (1975:84)

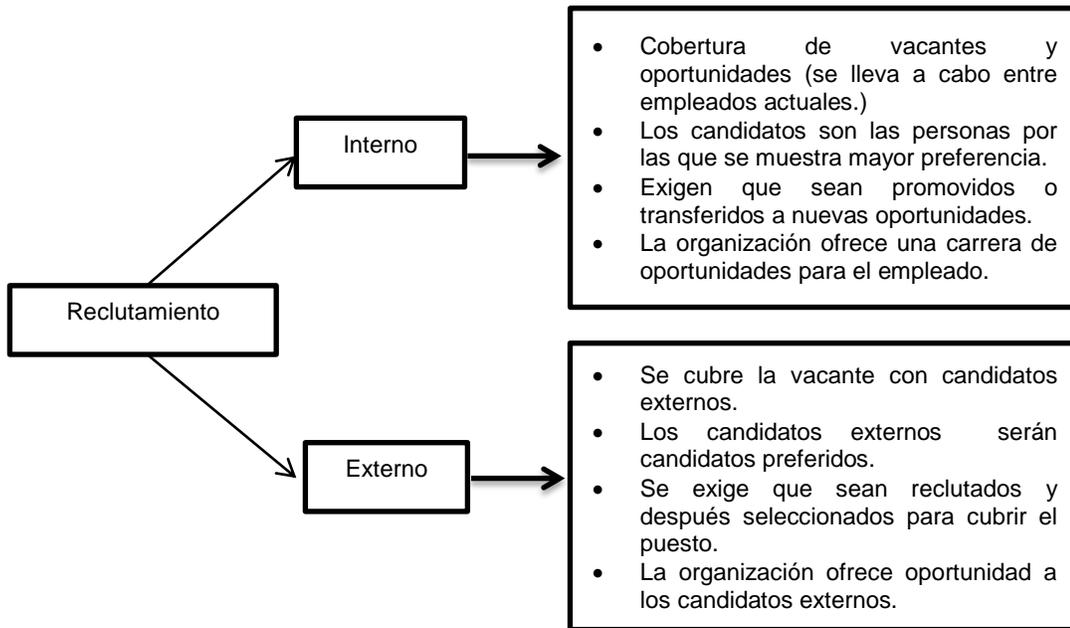
La anterior figura da a conocer en qué consiste el proceso de reclutamiento de personal teniendo como primer paso el surgimiento de una vacante, siendo éste fundamental para dar inicio al reclutamiento, de tal forma que se siga el proceso mas conveniente para la empresa.

### 8.3 TIPOS DE RECLUTAMIENTO

Es importante que una organización encuentre los medios apropiados para atraer a los candidatos con atributos necesarios para ocupar una vacante. Por tanto, se considera esencial tomar en cuenta tanto el ambiente interno como el externo de la organización. Con base en esto se puede decir que desde el punto de vista de su aplicación que el reclutamiento puede ser interno, externo y mixto, pero para la presente investigación únicamente se tomarán los dos primeros. Por ende, se constituye a profundidad la definición del reclutamiento interno y externo.

A continuación se explica en qué consiste de forma clara y concisa el reclutamiento externo y reclutamiento interno.

**Grafico 4. Modelo de Reclutamiento interno y externo**



*Fuente: (Chiavenato, 2002, p. 96)*

Primero que todo se procede a explicar el el reclutamiento interno, el cual se aplica a las personas que trabajan dentro de la organización, esto con la finalidad que se pueda cubrir las vacantes que se presentación los candidatos más idóneos que ésta posea.

Según (Chiavenato, 2002, p. 221), el reclutamiento interno se da cuando: “Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento

vertical) otras la dados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)".

Por otra parte, (Mondy y Noe, 2000, p. 155), plantean que el reclutamiento interno: "se desarrolla a través de Promoción Interna, es la política de cubrir plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso con los empleados actuales".

Con referencia a lo establecido anteriormente, se puede inferir que el reclutamiento interno constituye una estrategia empleada por las organizaciones para cubrir sus vacantes; una vez que detecta al candidato más apto entre sus filas de trabajadores, aplican políticas de promoción (ascenso, traslado y transferencias) para su reubicación en el puesto vacante presentado por la organización.

Además, es pertinente explicar sobre las ventajas y desventajas de este tipo de reclutamiento, que desde el punto de vista personal la aplicación de todo el proceso trae consigo una serie de implicaciones que pueden influir de manera positiva o negativa ante una determinada situación en el momento de su ejecución.

Según (Chiavenato, 2002, p. 96), plantea que los principales pros que pueden derivarse del reclutamiento interno son: Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa; es más rápido; presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato; es una poderosa fuente de motivación para los empleados; aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal; desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Por otro lado, en cuanto a los contras del reclutamiento interno, este mismo autor señala: "exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender; puede generar conflicto de intereses; cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización".

Teniendo en cuenta los anteriores enunciados, se deduce que existen diversos argumentos para defender el reclutamiento interno. Uno de ellos es el nivel de conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y esta sobre él. Este mutuo conocimiento da al proceso una mayor validez y viabilidad al reducir los márgenes de error. Normalmente es más económica que el reclutamiento externo. Del mismo modo los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo con los de la organización cuando ésta le ofrece a la fuerza actual de trabajo las oportunidades que generarían su promoción, permitiendo así desarrollar cierto grado de competencia. En cuanto a los inconvenientes que se pueden suscitar del reclutamiento interno se presenta el hecho de reducirse la

probabilidad de introducir innovación y perspectivas nuevas. De igual forma es que los colaboradores promocionados a puestos más elevados pueden ver reducidas su autoridad porque están muy familiarizados con sus subordinados. Así como también se puede cumplir el principio de Peter que al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.

En segundo lugar es importante explicar el reclutamiento externo según (Chiavenato, 2000, p. 225), es el proceso que: “Operación candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento”. Por ende, en el mismo sentido (Mondy y Noe, 2000, p. 147), conciben al reclutamiento externo como: el proceso donde una compañía mira más allá de sí misma para encontrar empleados, especialmente cuando está ampliando su fuerza de trabajo. Es por eso que las siguientes necesidades exigen un reclutamiento externo: llenar vacantes en el nivel de ingreso; adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales; y por último, obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas.

Lo anterior permite teorizar que la mayoría de las empresas utilizan reclutamiento externo, aunque no sea su prioridad. Es por eso que al promover empleados por medio de reclutamiento interno es preciso encontrar un sucesor cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización, es aquí cuando se necesita traer candidatos externos a la empresa. Entonces se puede hacer una aclaración, que al utilizar el reclutamiento externo la cuestión no únicamente atraer personas a la organización, sino más bien en qué nivel se incorpora.

Por otra parte, es preciso decir que mediante el reclutamiento interno en ocasiones las organizaciones no consiguen suficientes candidatos calificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. En estos casos, la organización puede verse forzada al reclutamiento externo y esta trae consigo una serie de efectos tanto positivos como negativos. Por consiguiente, existen unos pros y contras de este tipo de reclutamiento que se las da a conocer a continuación.

En cuanto a los pros, según (Chiavenato, 2002, p. 98), plantea que los principales pros que pueden derivarse del reclutamiento externo son: introduce nuevas ideas a la organización (habilidades, talentos y expectativas); enriquece el patrimonio humano (aporte de nuevos talento y habilidades); aumentar el capital intelectual (nuevos conocimientos y destrezas); renueva la cultura organizacional; incentiva la interacción con la organización.

Además, el mismo autor, presenta algunos contras del reclutamiento externo que hace Referencia a que afecta negativamente la motivación de los empleados; reduce la fidelidad de los empleados; requiere de aplicación de técnicas

selectivas; representa costos operacionales; exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.

Entonces como se puede notar y asumiendo los anteriores enunciados, se puede deducir que existen varios argumentos para preservar el reclutamiento externo, a través de este tipo de reclutamiento la empresa puede contar con perspectivas frescas y planteamientos diferentes, de hecho muchas empresas han buscado fuera de sus organizaciones los colaboradores emprendedores con nueva visión para contribuir al desarrollo de la misma, aprovechando las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. En lo que se refiere a los aspectos negativos que éste pueda arrojar se encuentra el hecho de que el mismo puede generar costos muy elevados en la aplicación de las técnicas para la atracción de los nuevos trabajadores a la organización y a su vez necesitan tiempo para familiarizarse con las políticas y procedimientos de la empresa.

En conclusión, puede afirmar que mientras que el reclutamiento interno se enfoca en personas conocidas internas, el reclutamiento externo se enfoca en la gran cantidad de candidatos esparcidos en la sociedad. Por ello, aplica diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado para ocupar la vacante existente.

#### **8.4 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO INTERNO**

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos y permitir que quienes se consideran competentes soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos idóneos en la organización mediante los sistemas de registro por base de datos y colocación de anuncios o requisición de puestos. Según (Chiavenato, 2002, p. 96), menciona las siguientes técnicas:

- *Sistema de registro por computadora:* se crean bancos de datos con registro y aptitudes completas de cada empleado de una organización y en combinación de buscadores cada vez más fáciles de utilizar.
- *Recomendaciones de los empleados:* es una técnica de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo, además la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante alta, ya que estos pretenden responder positivamente a dicha recomendación.
- *Requisición de puestos (colocación de anuncios):* consiste en la publicación de avisos sobre vacantes y mantenimiento constante de la lista de empleados que buscan ascenso. Dicho proceso incluye la colocación de anuncios,

publicaciones de los empleados, volantes especiales, correo y mensajes dirigidos al público.

Después de conocer las técnicas del reclutamiento interno se deduce que las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, 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. Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

## **8.5 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Las técnicas de reclutamiento externo son herramientas que permiten buscar el recurso humano requerido fuera de la organización, orientado esa búsqueda directamente en el Mercado de Recursos Humanos disponible en una región. Por su parte, (Chiavenato, 2002, p. 99), menciona que las principales técnicas de reclutamiento externo:

- *Anuncios en diarios y revistas:* El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaz para atraer candidatos.
- *Agencias de reclutamiento:* El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.
- *Carteles o avisos en sitios visibles:* Es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso.
- *Contactos con universidades, escuelas, y entidades gremiales:* Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.
- *Candidatos presentados por empleados de la empresa:* Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura.

- *Consulta de los archivos de candidatos:* Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.

De acuerdo a lo anterior, la mayoría de las veces, algunas de estas técnicas de reclutamiento se pueden utilizar de forma combinada, dependiendo de las características del recurso humano requerido. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes a la hora de escoger la técnica y al medio más indicado para el reclutamiento externo. De la misma manera, estas técnicas conllevan diferentes costos y tiempo, si se busca eficiencia en el proceso de reclutamiento deben utilizarse en conjunto. En general, cuanto mayor sea la urgencia por llenar un puesto, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se apliquen. Entonces se considera que lo ideal es desarrollar de manera continua y sistemática el proceso de reclutamiento con el fin de encontrar al mejor candidato con distintas características como: habilidades y aptitudes en el puesto a un menor costo.

## **8.6 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

Este proceso es de gran importancia para toda organización, es por eso, que es indispensable medir o evaluar el resultado de cada uno de los procesos que aplica y de las actividades que realiza, con el fin de determinar el grado de efectividad con el cual fueron llevados a cabo, y poder así precisar las fortalezas y debilidades presentadas en su ejecución.

Para el autor (Chiavenato, 2002. p. 102), hace referencia a que la evaluación de los resultados del proceso de reclutamiento de personal de la siguiente manera: “La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple su función, y a qué costo. En el enfoque cuantitativo, a cuanto más candidatos llegue, tanto mejor será el reclutamiento. Sin embargo, en el enfoque cualitativo, lo más importante es traer candidatos que sean seleccionados, entrevistados y enviados hacia el proceso de selección. Es increíble la proporción de los candidatos que se presentan y los que son admitidos para disputarse en el proceso. Las actividades de reclutamiento son exitosas cuando los reclutadores son escogidos y entrenados. Aunque la eficacia del reclutamiento sea importante, es necesario considerar que la calidad del proceso de reclutamiento produce gran impacto en los candidatos. Además, en el reclutamiento, es esencial la cooperación entre línea y staff (los jefes y los asesores). El consultor de RH y el personal de línea que se encargan de reclutar deben saber con exactitud qué exige el cargo y qué se busca en los candidatos”.

Dicha afirmación da a conocer que es necesario evaluar el proceso de reclutamiento de personal aplicado por toda organización, pues a través de esto se puede establecer la cantidad de recursos, tiempo, esfuerzo y dinero empleado en el proceso, y los resultados obtenidos por dicha aplicación. Además permite determinar las fortalezas y debilidades que se presentan en el mismo, para mantenerlo o realizar correctivos según sea el caso.

En ultimar el tema del reclutamiento de personal es primordial destacar la importancia de éste, ya que de él dependerá el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. Con respecto a esto (Dolan, Shuler y Valle, 2000, p. 78), establecen que el reclutamiento tiene su importancia porque permite: determinar las necesidades actuales y futuras del recurso humano; suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir; aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación; reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse; cumplir la normativa jurídica existente; aumentarla eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo; evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas en el proceso de reclutamiento.

De acuerdo con lo que plantean los autores, es pertinente reflexionar sobre la aplicación de un proceso efectivo de reclutamiento le permitirá a la organización atraer el número de candidatos necesarios para cubrir las vacantes existentes en la misma. Y a partir de éste se pueden aplicar efectivos procesos de selección para escoger al candidato que se ajuste a las exigencias del cargo. El reclutamiento va muy de la mano de la fase de selección de personal, pues son parte de un mismo proceso, en donde el reclutamiento suministra la materia prima para la selección: los candidatos.

**8.6.1 Selección de personal.** Una vez finalizado el proceso de reclutamiento de personal sigue el proceso de selección de personal. Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimo que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido para desempeñarlo bien.

En tal sentido (Chiavenato, 2002, p. 111), define la selección como: “El proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”. Por su parte (Koontz y Weirhrich, 2003, p. 309), se refiere a la selección como: “La elección de entre los candidatos de aquel que mejor satisface los requisitos del puesto”. Por último, (Mondy y Noe, 2000, p.

180), establecen que la selección es: “el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico”.

Estos autores coinciden en definir a la selección de personal como un proceso que permite escoger al aspirante que posea las cualidades necesarias para ocupar la vacante ofrecida por la organización. Es decir, es una actividad de elección y representa el filtro de entrada para los aspirantes a un cargo vacante dentro de una organización.

**8.6.2 Políticas de selección de personal.** Las políticas de selección de personal se establecen de acuerdo al tipo de organización, y el enunciado de ellas debe ser formulado por escrito.

Según (Castellano, 2005), plantea las siguientes políticas de selección:

- El perfil del candidato o candidata estará predefinido por el Jefe(a) del Servicio o Unidad del cual se genere la vacante, en virtud de estos requisitos se podrá llevar a cabo la selección.
- El proceso de Selección será llevado a cabo por el Departamento de Recursos Humanos y el Jefe(a) de servicio o Unidad, principalmente, a través del examen de currículum disponible. 3) La persona a contratar será aquella que mejor califique según los criterios de calificación y experiencia.
- La decisión final de la selección y posterior contratación estará en manos de cada jefe de servicio o Unidad que requiera el personal. (Documento en línea)

En otras palabras, según del punto vista personal, el objetivo del proceso de selección es conectar debidamente a un individuo en un puesto vacante, por lo tanto, toda organización debe desarrollar políticas de selección que le permita elegir el candidato más adecuado, con el fin de proporcionar a la organización la fuerza laboral capacitada a través de los parámetros establecidos por la misma.

**8.6.3 Proceso de selección de personal.** El proceso de selección de personal no es un fin en sí mismo; es un medio para que la organización logre sus objetivos. Las empresas impondrán determina dos límites, basados en sus presupuestos y las políticas que posee para adaptar el proceso a la realidad y necesidad organizacional. Las metas de la organización se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de las circunstancias específicas en que se desempeñan, y que contribuya no sólo al éxito organizacional, sino también al bienestar general de la comunidad.

Según (Werther y Davis, 2002, p.185) los pasos para llevar a cabo un proceso de selección de personal son los siguientes:

**Paso 1:** Recepción preliminar de solicitudes: El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento.

**Pasó 2:** Pruebas de Idoneidad: Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas.

**Paso3:** Entrevistas de Selección: permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.

**Paso 4:** Verificación de datos y de referencias. Conocer los detalles de la historia laboral del entrevistado.

**Paso 5:** Examen médico: La finalidad de este es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo.

**Paso 6:** Entrevista con el supervisor: es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen.

**Paso 7:** Descripción realista del puesto:

Suministrar al candidato los detalles del requerimiento de personal, asimismo la información sobre el cargo, localización, ubicación estructural, breves descripciones de sus beneficios.

**Paso 8:** Decisión de Contratar. Esta fase es netamente formal, etapa de la explicación de todas sus actividades y beneficios salariales.

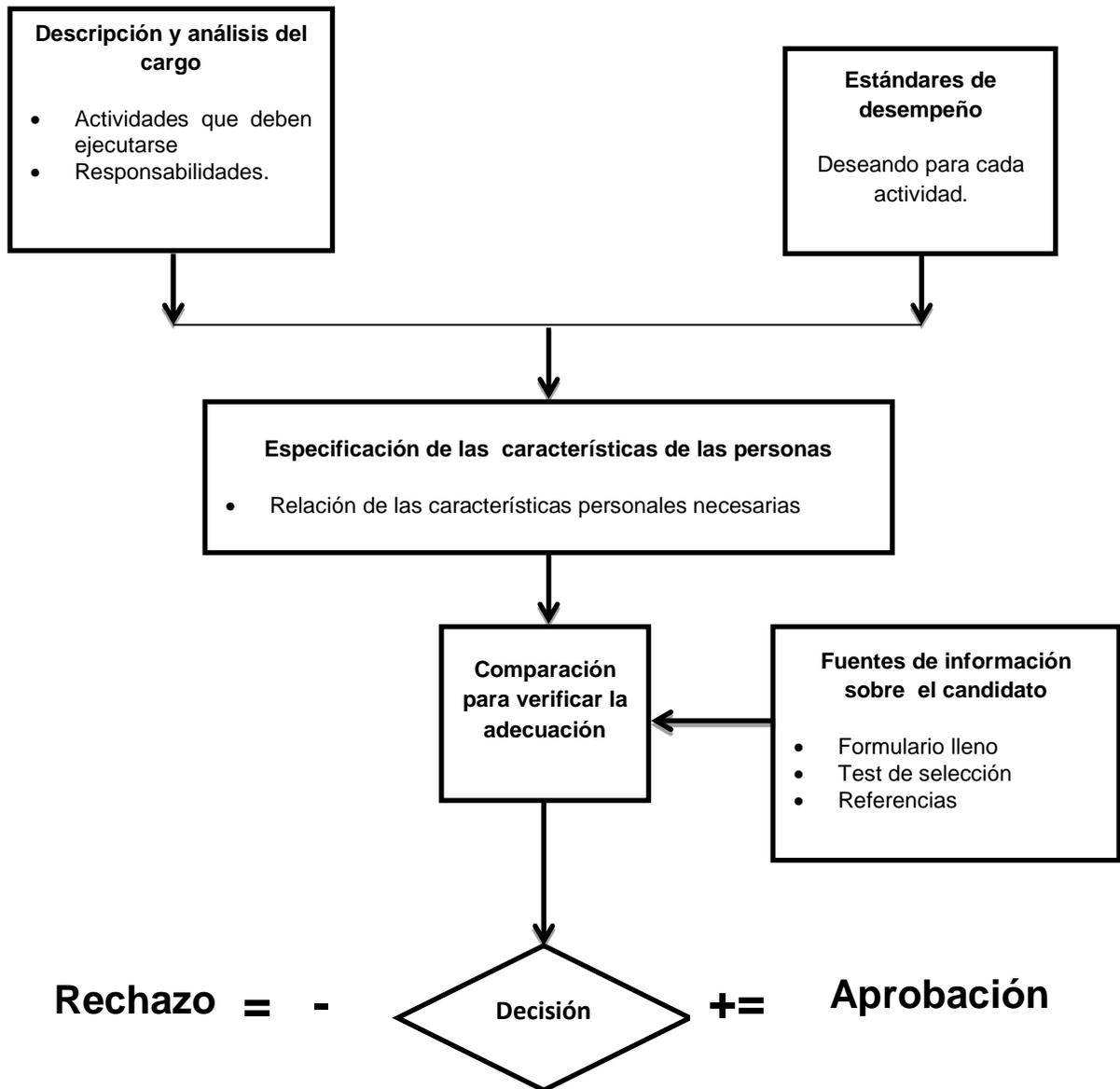
Los procesos de selección están constituidos por un conjunto de pasos secuenciales y cronológicos, que tienen como objetivo evaluar al candidato, para determinar si está acorde con las exigencias de la vacante existente en una organización. Los criterios utilizados en el proceso están basados en la exigencia de la especificación del cargo que se desea llenar.

Teniendo en cuenta los pasos establecidos anteriormente, explica que en las organizaciones según los recursos que posea, el perfil del cargo, la urgencia o necesidad de llenar un puesto vacante, pueden aplicar una alternativa de selección más acorde con la situación, permitiéndole adaptarse a los distintos escenarios que se le pueden presentar para el logro del objetivo del proceso de selección de personal.

Por otra parte, se tiene en cuenta para seleccionar al mejor personal comparando la variable que requiere la empresa con lo que necesita la persona y se evalúa y

se decide si se acepta o rechaza a la persona que se reclutó (Chiavenato, 2002, p. 113).

### Grafico 5. Proceso de Selección



Fuente: Chiavenato (2002, p. 112)

Una vez que el candidato ha presentado las pruebas impuestas por la empresa para encontrar al mejor candidato y se decide que la persona elegida es la óptima para el puesto, se procede a encontrarlo por un periodo llamado de prueba; generalmente el tiempo de prueba es estipulado por la empresa y solo después de que ha transcurrido este tiempo se hace definitivo el contrato.

**8.6.4 Técnicas de Selección de Personal.** Luego del análisis de la hoja de solicitud, se procede a la aplicación de técnicas de selección como son: la entrevista, la observación, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación, pruebas de conocimiento y capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Existen técnicas y herramientas que son un mecanismo que permiten obtener información de un solicitante al puesto, y que puede ayudar a la organización a conocer si las habilidades, conocimientos y experiencias del solicitante son apropiados para el puesto. Se profundizará a continuación en cada una de las técnicas.

## Cuadro 2. Técnicas de selección de personal

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
Entrevista	<p>Es la que más se utiliza en el proceso de selección, los resultados de la misma tienden a influir de manera significativa en la decisión final de dicho proceso. Una buena entrevista está conformada por cuatro etapas, siendo éstas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Preparación:</b> momento en el que se revisa la solicitud y currículo vitae. Así también es necesario revisar la descripción y la especificación del puesto para el candidato que es entrevistado. Se debe estructurar una agenda para llevar a cabo la entrevista.</li> <li>• <b>Apertura:</b> momento de la presentación del entrevistador y entrevistado. Es necesario crear un ambiente agradable, por lo que hay que iniciar con preguntas sencillas que rompan el hielo y permita que el entrevistado se relaje.</li> <li>• <b>Preguntas y discusión:</b> se debe contemplar preguntas que cubran la información más relevante que se quiere obtener del solicitante. También hay que formular preguntas de seguimiento que permitan al entrevistador profundizar en temas importantes. Es necesario tener en cuenta que hacer pausas o guardar un momento el silencio por parte del entrevistador, permitirá a que el entrevistado tenga oportunidad de hablar sin ser cortado.</li> <li>• <b>Conclusión:</b> al concluir con el periodo de preguntas y discusión, se está listo para concluir con la entrevista. Esto se hace saber al solicitante con declaraciones como: Bien, hemos abarcado con todas las inquietudes que tenía, hay alguna pregunta por parte suya. Por último se le dan indicaciones de cómo se continuará con el proceso de selección. Al concluir con la entrevista, el entrevistador debe hacer anotaciones importantes y revisar datos para registrarles en el cuestionario.</li> </ul>
Pruebas psicológicas	<p>Constituyen una muestra de conducta de la que se obtienen indifferencias acerca de la conducta o desempeño futuro. Las pruebas se agrupan de la siguiente manera: personalidad, intereses y aptitudes, logros o conocimientos y capacidad mental. Por tal razón se utiliza el término “prueba psicológica”, que implica pruebas de todo tipo, no sólo de personalidad.</p>
Investigación de antecedentes y referencias	<p>Es usado en un 93% por las empresas. Consiste en verificar la información proporcionada por un solicitante, o en obtener información adicional al comunicarse con los empleadores anteriores o con otras personas que conocen al solicitante. Usualmente se por teléfono.</p>
Exámenes físicos	<p>Se utiliza más en empresas industriales y de negocio. El propósito de las pruebas es determinar el estado de salud del solicitante.</p>

Fuente: (Dessler, Gary, p. 201)

Luego de concluir con todos los pasos del proceso de selección, se pasa a la toma de decisión de aceptar o rechazar al candidato evaluado. La decisión es tomada por el jefe directo, el jefe de personal o por el gerente de la empresa, luego de haber analizado cuidadosamente el informe final de selección.

La selección finaliza con la contratación, siendo la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. La contratación se puede hacer de la siguiente manera:

- Contrato por obra determinada
- Contrato por tiempo determinado
- Contrato por tiempo indeterminado

Con respecto al programa que se ejecuta en la empresa es importante hacer notar que para mantener el liderazgo y una calidad en los servicios, cuenta con procesos de constante retroalimentación.

Las personas poseen características individuales que pueden ser compatibles o no con el desempeño del puesto. Estas características pueden ser medibles, por tanto los responsables de llevar a cabo el proceso de selección deben poseer la rigurosidad de poner en práctica las técnicas más acordes con las exigencias que establece el cargo a ocupar, esto con la finalidad de determinar si el candidato posee el perfil necesario para ubicarse en el cargo vacante.

**8.6.5 Evaluación de los resultados de la selección de personal.** La evaluación del proceso de selección se basa en los resultados obtenidos por la aplicación de ésta. Para evaluar la eficiencia de los resultados del proceso, (Chiavenato, 2000, p. 271), plantea que debe establecerse una estructura de costo. La cual permite un análisis adecuado:

*Costos de personal:* Incluyen el personal que administra los procesos de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales, así como el tiempo de personal de línea (los gerentes y sus equipos) aplicado en las entrevistas con los candidatos.

*Costos de Operación:* Incluyen llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios involucrados (agencias de reclutamiento, consultorías, entre otros.), anuncios en diarios y revistas, gastos de viajes de reclutamiento, gastos de exámenes médicos de admisión, servicios de información de experiencia de los candidatos, entre otros.

*Costos Adicionales:* Otros costos como equipos, software, mobiliarios, instalaciones, entre otros.

Uno de los problemas principales en administración de procesos es medir y evaluar exactamente el funcionamiento mediante los resultados, es decir, a través de sus salidas. Sólo con esa retroalimentación es posible saber si se deben tomar las medidas para corregir anomalías y ajustar el funcionamiento del proceso, para mejorarlo cada vez más. La evaluación del proceso se realiza con base en el presupuesto estimado para llevar a cabo la aplicación del mismo y en la correcta ejecución de las actividades que en él se realiza.

En conclusión el proceso de selección de personal, representa gran importancia, ya que es vital para cualquier organización, incorporar un miembro nuevo es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en la gestión del mismo, con todos los riesgos que ello significa para la permanencia de una empresa en un mercado competitivo como el actual, donde el recurso humano será en gran parte el soporte que le permitirá alcanzar los objetivos a través de la fuerza laboral que éste preste. En tal sentido, (Dessler, 1994, p. 186), señala que la selección de personal es importante por tres razones: El desempeño del gerente dependerá, en parte del desempeño de los subordinados, es decir, que los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñaran con eficiencia y, por lo tanto, el trabajo del gerente se verá afectado. La otra razón, tiene que ver con una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados. Por último, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de selección.

### **8.6.6 Teoría de los procesos**

#### **Definiciones:**

- Conjunto de las diferentes fases o etapas sucesivas que tienen una acción o un fenómeno complejo por ejemplo: el proceso de una enfermedad. (diccionario manual de la Lengua Española Vox 2007 Larousse Editorial, SL
- Un proceso es una entidad activa que tiene asociada un conjunto de atributos: código, datos, stack, registros e identificador único. (YudithCardinale, Wed sep 1998).

#### **Clasificación de los procesos:**

##### Procesos de Gestión:

- Son los procesos estratégicos de la organización.
- También son denominados procesos de liderazgo o de staff.
- Establecen las bases para el correcto funcionamiento y control de la organización.

- proveen de información al resto de los procesos para elaborar planes de mejora.
- Ejemplos de procesos de gestión pueden ser la gestión por procesos, la mejora continua, la satisfacción del cliente, los procesos de medición de la salud del sistema de gestión, los objetivos y políticas globales de la organización.

Procesos operativos:

- Transforman los recursos en el producto/servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo.
- Son la razón de ser de la organización.
- Son los responsables de lograr los objetivos de la empresa.

Procesos de apoyo:

- Proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de estos.
- Ejemplos de procesos de apoyo pueden ser, la gestión financiera, mantenimiento de infraestructuras, gestión de proveedores.

Entonces, la gestión en los procesos es una herramienta que, en su aplicación, debe generar un cambio en la filosofía y mentalidad del trabajo de la organización. Además implica el control de los mismos, es decir, que se pueda establecer mecanismos capaces de predecir el resultado de los procesos que se están llevando a cabo, para asegurar la calidad de lo que se hace a los cliente.

**8.6.7 Sistemas de gestión de calidad.** Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad. (Feigembaun, A. V., 1991, p. 78).

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Implementación:

Una organización debe de tomar en cuenta la siguiente estructura: (Feigembaun, A. V., 1991, p. 94)

- **Estrategias:** Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.
- **Procesos:** Se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.
- **Recursos:** Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.
- **Estructura Organizacional:** Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.
- **Documentos:** Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización

También existen varias normativas estandarizadas que establecen requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, y que son emitidas por organismos normalizadores como la ISO, DIS, entre otros. Ejemplos de estas normativas están:

- ISO 9001 - Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (Aplicable a cualquier organización, sin importar tamaño o sector). (International Organization for Standardization (ISO). (2008). En ISO 9001:2008). BSI fue pionera con el desarrollo de la BS 5750 en 1979, norma en la que se basó la ISO 9001
- ISO 10015 - Directrices para la Formación
- ISO 15189 - Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad en Laboratorios Clínicos.
- ISO 17025 - Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad en Laboratorios de Ensayos y Calibración.
- OHSAS 18001 - Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. BSI fue pionera con el desarrollo de la BS 8800 en 1996, norma en la que se basó la OHSAS 18001.
- ISO 20000-1 - Requisitos para un Sistema de Gestión de (la Calidad de) los Servicios. BSI fue pionera con el desarrollo de la BS 15000 en 2002, norma en la que se basó la ISO 20000.

En la actualidad estamos frente a un mundo competitivo, donde encontramos nuevas tecnologías que nos sorprenden día a día, los clientes son cada vez más exigentes, requieren productos o servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Es por ello que las organizaciones deben trabajar en pro de la satisfacción total de sus clientes, mediante un proceso de mejora continua e implementar normas estandarizadas para lograr la calidad máxima de los productos o servicios que ofrecen. Es importante la plena colaboración de todo el personal de la organización o empresa, para que sea efectivo el servicio realizado, y que de esta manera se obtengan excelentes resultados para la empresa. (Feigembaun, A. V., 1991, p. 94).

## **8.7 MARCO CONTEXTUAL**

Para empezar es fundamental conocer una breve introducción sobre el entorno en el que se desenvuelve la empresa Ferretería Argentina, la cual hace parte del sector de la construcción. En este sector la mayoría de los insumos y productos manufacturados que se utilizan en nuestra región provienen de las empresas del interior del país: cemento, cables, accesorios, lámparas, bombillería, sanitarios, cocinas integrales, prefabricados, hierro, pisos, acabados, entre otros. Según la Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo (RED ORMET, 2012), en la ciudad de Pasto el valor de estos insumos se contabiliza en la producción de empresas fuera de la región, y lo que se contabiliza en el PIB local es la intermediación comercial – ferreterías, almacenes de ventas de materiales de construcción. De acuerdo a lo anterior se deduce que localmente lo que se provee para esta industria es la arena, triturados, puertas y ventanas de madera y metálica. Sin embargo, ya se vienen introduciendo materiales en madera y metálico por parte de los distribuidores comerciales al mercado local.

De la misma manera, en el plano regional, la rama de la actividad económica la construcción ocupa el quinto lugar en lo que a contribución al PIB de Pasto se refiere. Si bien, tiene las condiciones para convertirse en un factor que impulse el crecimiento económico local y el empleo.

Continuando, es conveniente conocer información detallada sobre la empresa objeto de estudio. La empresa Ferretería Argentina nace en la ciudad de Popayán en 1.971 como parte de un grupo familiar de los hermanos Hormaza Barragán. Después de 5 años se desplaza el señor José Ávila a la ciudad de Pasto, en donde es fundada la sede en la ciudad, donde actualmente funciona la Ferretería Argentina.

Ferretería Argentina tiene como misión ser una empresa que trabaja para brindar a sus clientes la mayor diversidad en materiales de construcción y de ferretería en general, bajo premisas de precio, calidad y servicio acorde a las exigencias del mercado, comprometiéndonos con la capacitación constante de nuestro recurso

humano, para que este sea altamente calificado, productivo y comprometido a mantener la preferencia y satisfacción de nuestros clientes; con la finalidad de generar un crecimiento rentable, en beneficio de todos que nos permita mantener y mejorar cada día la calidad y servicio prestado. Así mismo, su visión está enfocada a mantener un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en cuanto a la venta de materiales de construcción y ferretería en general, superando las perspectivas de calidad y servicio de nuestros clientes, gracias al apoyo incondicional de un comprometido equipo de trabajo, permitiéndonos así sostener un alto grado de responsabilidad social y comercial que nos garantice solidez financiera y crecimiento sostenible.

Inicialmente el fundador alquila un local frente a la plaza de mercado y teniendo como fortaleza establecer las costumbres del norte del País, para hacer la comercialización de productos de ferretería y materiales construcción. Posteriormente se incursiona en el mercado regional ofreciendo servicio a domicilio, precios bajos, ventas sobre pedido, y se rompe el esquema tradicional siendo más importante el CLIENTE que el mismo patrono. En la década de los 90 se posiciona solo como José Ávila y cía. Ltda., hasta la actualidad.

En la actualidad es una empresa que factura cerca de 27 mil millones de pesos al año y cuenta con unos activos de 5 mil millones. La planta de personal de 100 trabajadores directos y 50 indirectos, con tres sedes atiende el mercado regional Nariño, sur del Cauca y norte del Putumayo. La sede ubicada en el parque Bolívar de Pasto, es la tercera sede de Ferretería Argentina, donde trabajan 46 empleados, hace parte de la más novedosa propuesta de lanzamiento de ésta compañía.

Hoy tiene la apariencia de una ferretería de gran formato, como las de cadena. Su desarrollo tiene la firma de la especialización, aspecto que ha hecho parte de este negocio impulsado por José Ávila Díaz, el pionero de la asignación de tres grandes categorías de producto a cada uno de los almacenes de este grupo. El punto de venta del Centro está encargado de proveer al sector de la construcción, a los negocios de cerrajería y las carpinterías que están ubicadas en la zona. En la carrera 11 n°1469, cerca de la plaza de mercado, se encuentra la sede que está íntimamente conectada con el sector agrícola. Finalmente el nuevo punto de Las Lunas pone a disposición de sus clientes los productos que hacen parte de una gama alta, terminados de construcción, griferías y mejoramiento del hogar.

En la actualidad sus líneas de productos enmarcan un portafolio de 10 mil referencias. Entre los más vendidos se encuentra el hierro –en presentaciones como el rollo, barras y mallas–; el cemento, las tuberías de PVC con sus accesorios, la línea de pinturas: vinilos, esmaltes, lacas y, finalmente, la línea de cerámicas y porcelana sanitaria.

El presente estudio utiliza como puntos de desarrollo las falencias y anomalías que se presenten frente al proceso de reclutamiento y selección del personal en la Ferretería argentina, de la misma manera se rescata lo bueno de éste, para el fortalecimiento frente al desarrollo del estudio y la aplicación formal del proceso dentro de la empresa.

Es por eso que en el presente estudio pretende presentar una propuesta del diseño de los procesos de reclutamiento y selección de personal para la Ferretería Argentina, ya que en ésta no se lleva a cabo un procedimiento adecuado de atracción de personal competente que labore, de tal forma que el proceso de atraer individuos y obtener información acerca de ellos permitirá decidir si existe algún candidato que cumpla con el perfil del puesto requerido. Es importante conocer cómo se encuentra la organización internamente porque permite seguir un orden apropiado en donde involucren las fases de reclutamiento y selección de personal.

## **8.8 MARCO LEGAL**

Para abordar el tema de investigación es necesario remitirse a las normas generales de la legislación colombiana y departamental, así como las disposiciones especiales sobre el tamaño de la empresa y la actividad económica, que se darán a conocer enseguida.

Es fundamental conocer sobre leyes y normas que rigen a la empresa objeto de estudio con el fin de someterse y respetar las mismas.

Según la ley 905 de 2004, o ley mi pymes, clasifica a las empresas por su tamaño de la siguiente manera: Las microempresas que son aquellas unidades productivas que poseen un máximo de 10 trabajadores y uno activos totales por valor inferior a 501 SMMLV. Las pequeñas empresas son las que tienen una planta entre 11 y 50 trabajadores y unos activo entre 501 y menos de 5000 SMMLV. Las medianas empresas son las que poseen una planta de personal entre 51 y 200 empleados, y cuyos activos están entre 5001 y 30000 SMMLV. De acuerdo a lo anterior los tamaños predominantes de la empresas en la ciudad de Pasto, son las micro y pequeña empresa. Así mismo se deduce que la empresa Ferretería Argentina se encuentra dentro del grupo de las medianas empresas con referencia a su clasificación.

Por otro lado, el decreto N° 0023 de 2009 por el cual se compilan los acuerdos y normas vigentes que conforman el estatuto tributario del municipio de Pasto. Específicamente en el artículo 45 que hace referencia a la actividad comercial tarifa por mil, en donde concretamente incluye a artículos de madera y materiales para la construcción y ferreterías, cuyos ingresos brutos no deben acceder los

5800 salarios mínimos mensuales legales vigentes, siendo la tarifa para este caso de 3.0.

### **La norma ISO 9001: 2000:**

La norma ISO se conforma por un conjunto de enunciados, los cuales especifican qué elementos deben integrar el sistema de calidad de la empresa y como deben funcionar en conjuntos estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa.

En la Norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos dentro de las generalidades (6.2.1) establece lo siguiente “El personal que realice trabajo que ofrezca a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas”.

Ahora en la Norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de los recursos Humanos en su inciso 6.2.2 Competencias, toma de conciencia y formación que textualmente dice:

La organización debe:

- ✓ Determine las competencias para el personal.
- ✓ Proporcionar información.
- ✓ Evaluar la eficacia
- ✓ Asegurar la conciencia
- ✓ Mantener registros de la educación, formación, habilidades y experiencias.

La base fundamental para la calidad es la capacitación. Esta es una de las premisas que este sistema establece, y concluye que la calidad no se puede dar si el personal no es competente.

En efecto dentro de los requisitos de la norma en cuanto al personal de la organización, se estipula la necesidad de que la institución disponga de personal competente. La organización debe determinar los perfiles de competencia requeridos por el personal y evaluar la efectividad de la capacitación otorgada para aquellas funciones que inciden directamente en la calidad.

La versión 2000 incluye aspectos fundamentales de la gestión talento humano a tener en cuenta, como son el involucramiento del personal y las condiciones físicas y humanas del medio ambiente de trabajo.

Los principios fundamentales en los que la nueva versión está sustentada son:

- Liderazgo: quienes lideran las organizaciones deben establecer claramente la misión, visión y objetivos a los cuales se dirigen, manteniendo una comunicación fluida.
- Participación del personal: todo los que participan en los procesos de la organización deben sentir que están contribuyendo positivamente a alcanzarlas metas trazadas.
- Enfoque en el proceso: bajo este principio se debe realizar una definición, desde el punto de vista sistemático, de las actividades de la organización, convirtiéndolos en procesos, de tal manera que se determine claramente las responsabilidades y se efectúe los análisis y mediciones necesarias para una gestión eficiente de los recursos.
- Gestión basada en los sistemas: a través de interrelacionar los procesos bajo un sistema adecuado, se logrará una mejor eficiencia y eficacia que permita alcanzar los objetivos de manera integral.
- Mejora continua: con la finalidad de mantener nuestros procesos debidamente sincronizados y funcionando de manera armónica y eficiente en concordancia con las metas trazadas y en relación con el entorno.

## 9. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 9.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo se utiliza el siguiente tipo de estudio:

**Descriptivo:** ya que se buscan que mediante un análisis dentro de los procesos que la empresa aplica se determinen factores importantes en cuanto a la gestión del talento humano y sus diferentes prácticas y técnicas, se evalúa datos sobre dichas prácticas y procesos.

Puesto que los estudios descriptivos miden de manera independiente los conceptos o variables a estudiar pretendemos describir con la mayor precisión posible las prácticas de talento humano, así como la necesidad de reconocer la importancia de estos procesos en el manejo eficaz del talento humano con que cuenta la empresa.

Este tipo de estudio busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades o cualquier otro fenómeno que sean sometidos a análisis.

### 9.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo se llevará a cabo tomando como base la Metodología de la Investigación (Sampieri, 1991), de tal manera que el estudio que se a realizar se enfoca en el paradigma cuantitativo, puesto que la investigación utiliza la recolección de datos para comprobar hipótesis, que tiene como base la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de construir patrones de comportamiento.

Es por eso que en este trabajo pretende identificar aspectos importantes del talento humano en la empresa objeto de estudio, que permita llevar a cabo un diseño de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

A continuación se van a dar a conocer algunas características que permiten definir el método de estudio para la presente investigación como cuantitativo:

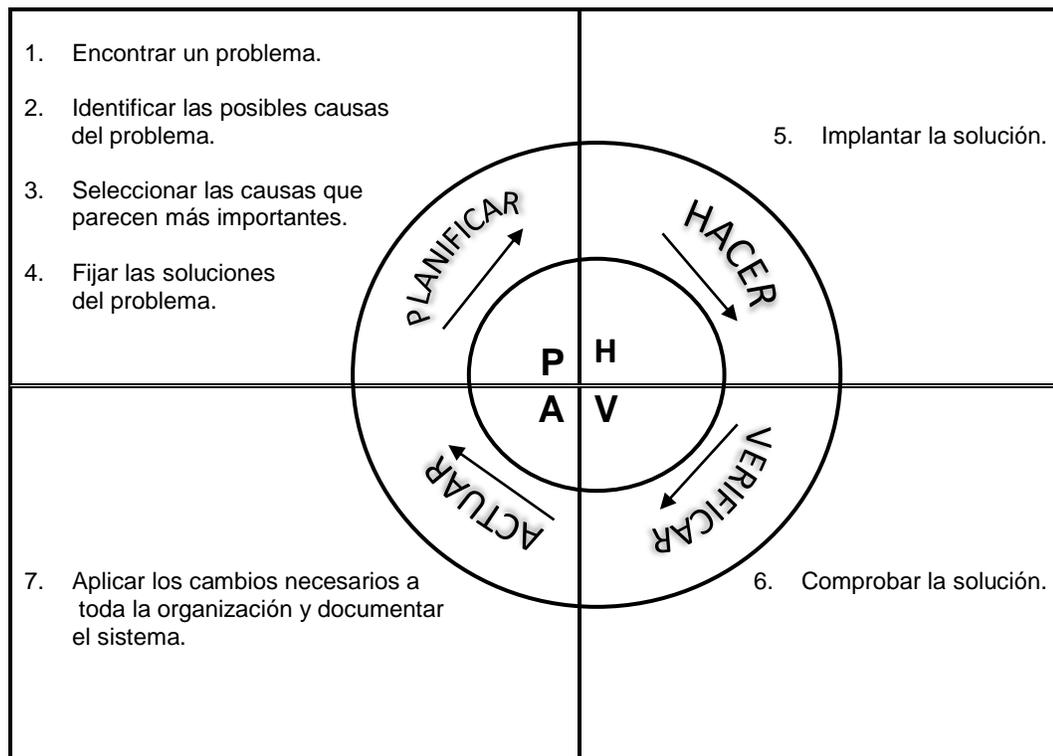
- El objetivo es generalizar los datos de una muestra a una población.
- Se trabaja con casos que en conjunto son estadísticamente representativos.
- La recolección de datos es uniforme para todos los casos.
- Los datos son obtenidos por observación, medición y documentación de mediciones. (Sampieri, 1992, p. 71).

También se considera de gran importancia esclarecer que este tipo de estudio será de carácter experimental, puesto que este es un estudio practico en el que se va a valorar el efecto de una o varias intervenciones.

**9.2.1 Técnicas para la mejora y resolución de problemas.** En un ambiente de calidad, la identificación y resolución de problemas debe ser la práctica habitual en el trabajo diario. En este sentido, los empleados pueden intervenir en estas actividades si tienen los conocimientos y las técnicas adecuadas.

Los pasos a seguir para la resolución de un problema pueden establecerse con el ciclo PHVA de mejora continua.

**Cuadro 3. Ciclo de mejora continua PHVA para la resolución de problemas**



*Fuente: Este estudio*

### 9.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta los métodos puntualizados para la recolección de información en la elaboración de ésta investigación, se considera fundamental el uso de técnicas estadísticas para la respectiva tabulación de la información recolectada

con su respectivo análisis matemático; así mismo, ésta investigación será soportada con los apropiados cuadros y gráficas.

## **9.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN.**

**9.4.1 Fuentes primarias.** Se obtiene la información necesaria para la consecución y mejoramiento de los objetivos, a través de una entrevista, dirigida a la administradora de la empresa y una encuesta para los colaboradores.

**9.4.2 Fuentes secundarias.** Para la presente investigación se hará uso de las fuentes bibliográficas y archivos existentes, de los cuales se extrae la información pertinente relacionada a las prácticas de la gestión del talento humano.

La información necesaria para mejorar la Gestión del Talento Humano, especialmente en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Ferretería Argentina será tomada de textos metodológicos que indiquen el mecanismo de la investigación encontrados en libros administrativos, periódicos, documentos de Internet y otros materiales documentales, como trabajos de grado, enciclopedias, diccionarios entre otros.

**9.4.3 Población.** La población se la conceptualiza como la porción de la población que se selecciona aleatoriamente para fines de análisis.(Valero,1998, p.92). Debe ser representativa, es decir, que cada uno de los elementos de la población tenga la misma oportunidad de ser seleccionado para su estudio.

La planta de personal es de 100 trabajadores directos, donde trabajan 1 gerente general, 1 administrador, 1 jefe de ventas, 2 auxiliar de ventas, 1 contador, 2 supervisores, 1 auxiliar contable, 1 secretaria, 24 en bodega, 45 vendedores, 16 transportadores, 5 cajeros. Teniendo en cuenta que la empresa Ferretería Argentina tiene 100 empleados directos, se trabajará la encuesta aplicándola a todos los trabajadores de la Ferretería, a través de un censo.

**9.4.4 Muestra.** Para efectos de la presente investigación, debido a que la población es pequeña no se hace necesario calcular la muestra sobre la cual se aplicara la encuesta, por lo tanto esta se realizara a través de un **censo**, técnica que definirá el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. El censo de una población estadística consiste, básicamente, en obtener mediciones del número total de individuos.

## **10. HIPÓTESIS**

### **10.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

El diseño del proceso de reclutamiento y selección del personal, contribuirá en un alto grado al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades laborales, capaces de contrarrestar las necesidades de gestión humana encontradas en ferretería argentina.

### **10.2 HIPÓTESIS NULA**

El diseño del proceso de reclutamiento y selección del personal, no contribuirá en un alto grado al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades laborales, capaces de contrarrestar las necesidades de gestión humana encontradas en Ferretería Argentina.

## 11. SITUACION ACTUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA FERRETERIA ARGENTINA

Durante este capítulo se trata dar a conocer las necesidades que se presentan para el adecuado desarrollo de las practicas del talento humano como son el reclutamiento y selección de personal, de tal forma q permita conocer las motivaciones, deseos, e intereses de todas las personas que hacen parte de Ferretería Argentina.

Para el presente trabajo, se realizó una encuesta, la cual fue dirigida al personal que actualmente se encuentra laborando en la Ferretería Argentina en la ciudad de San Juan de Pasto; la cual consta de 11 preguntas y se presenta como Anexo B.

Se presentan a continuación los resultados de los hallazgos acerca de la gestión del talento humano en esta empresa. Para tal efecto, el estudio se dividió en los siguientes bloques:

- Características del personal de la empresa en términos de género, edad, y cargo.
- Procesos de reclutamiento y selección de personal

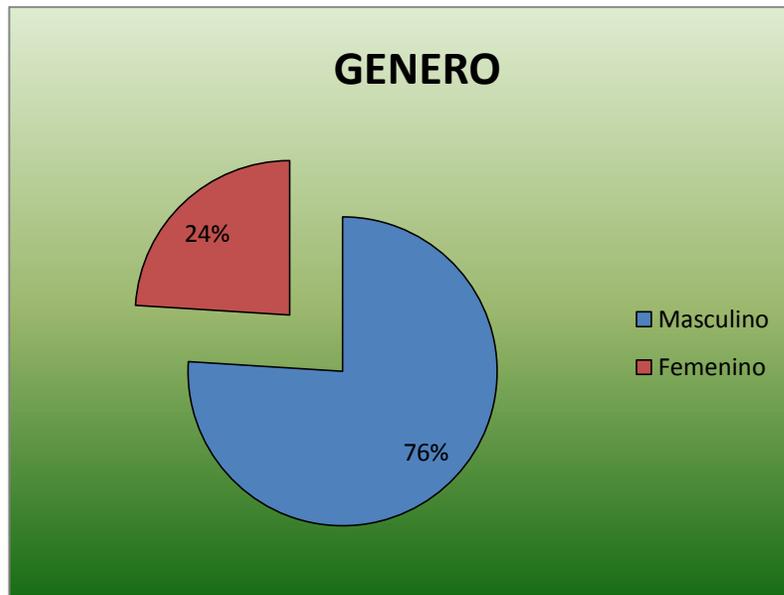
### 11.1 CARACTERISTICAS DEL PERSONAL

Tabla 1. Genero

GENERO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	76	76%
Femenino	24	24%
<b>Total</b>	100	100%

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 6. Genero**



Fuente: Esta investigación

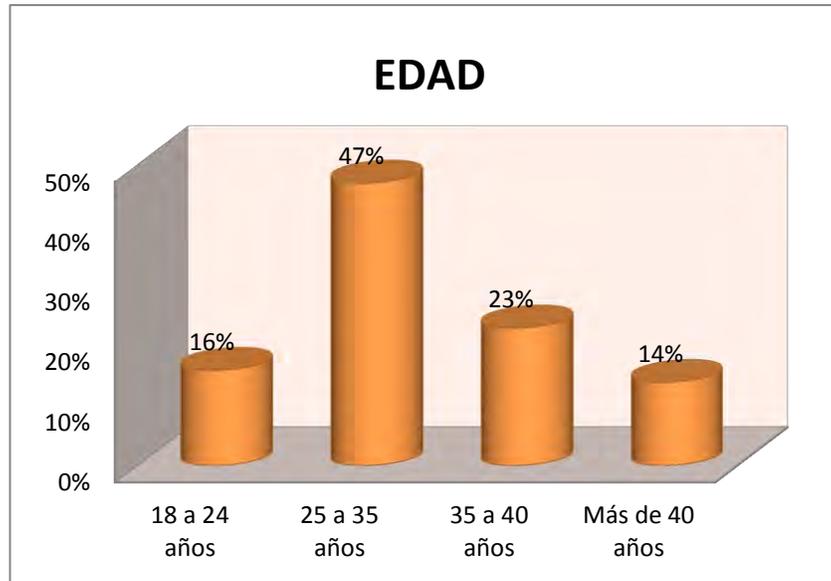
Los datos en cuanto a género de las personas que laboran en la Ferretería Argentina, muestran que la participación más alta la posee el género masculino, con el 76%. Por su parte, el personal de género femenino que labora en la empresa obtuvo el 24% del total de los colaboradores. Se concluye entonces, que el género masculino duplica la participación del género femenino en la empresa.

**Tabla 2. Edad**

Edad		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 a 24 años	16	16%
25 a 35 años	47	47%
35 a 40 años	23	23%
Más de 40 años	14	14%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 7. Edad**



Fuente: Esta investigación

Según la información recolectada se puede observar claramente que la edad predominante en los colaboradores de la empresa es la 25 a 35 años, ya que del total del personal encuestado el 47% se encuentra dentro de este rango de edad, consecutivamente se nota que una menor participación porcentual de los colaboradores pero de gran relevancia está entre los 35 a más de 40 años de edad (23%). Una pequeña parte del personal, el más joven es decir el que se encuentra en el rango de 18 a 24 años posee una participación del 16%. De lo anteriormente expuesto se determina que Ferretería Argentina, cuenta con colaboradores en edad adulta, los cuales poseen experiencia, responsabilidad y están muy comprometidos con su labor.

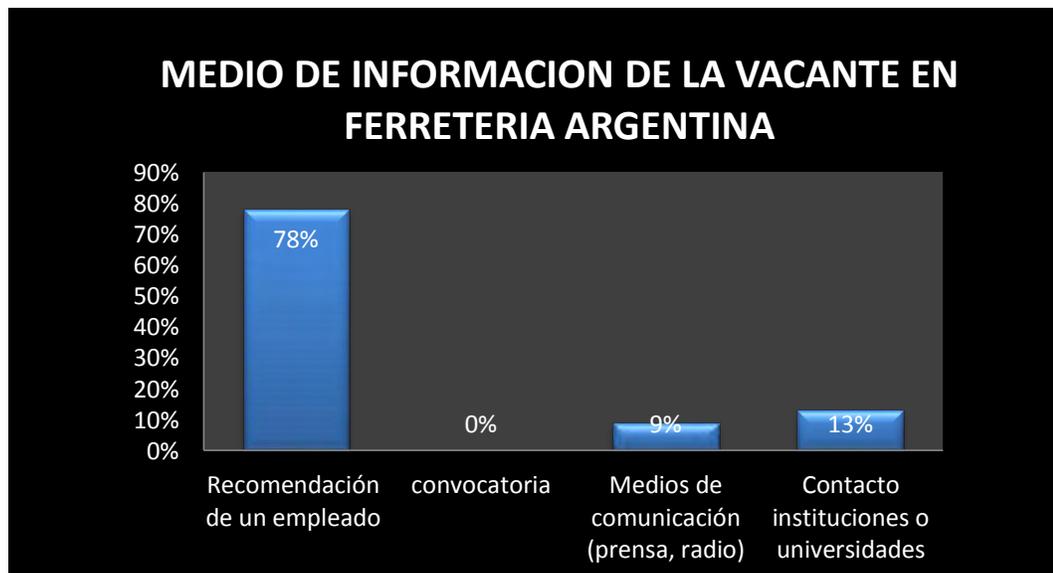
## 11.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Tabla 3. Fuente de reclutamiento

FUENTE DE RECLUTAMIENTO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recomendación de un empleado	78	78%
Convocatoria	0	0%
Medios de comunicación (prensa, radio)	9	9%
Contacto instituciones o universidades	13	13%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

Grafico 8. Fuente de reclutamiento



Fuente: Esta investigación

La población encuestada manifiesta que los medios que permitieron conocer e ingresar a la vacante de Ferretería Argentina se presentó con mayor porcentaje la

opción de recomendación de un empleado, con un 78% lo que significa que más de la mitad de los encuestados ingresaron al cargo a través de una persona conocida que los recomendaron; seguida de esta se encuentra que la vacante se informó por medio de contacto institucionales o universidades con el 13% que representa la vacante fue contactada a la fuente de donde el talento está recién desempacado es una buena idea para cierto tipo de vacantes; a través de medios de comunicación (prensa, radio) únicamente el 9% afirma haber ingresado al puesto de trabajo, lo que se deduce que la mayoría de los cargos en la Ferretería Argentina se dan por relaciones políticas y no por méritos que es lo más conveniente, y finalmente a través de convocatoria ninguna persona afirmó haber utilizado estos medios para conocimiento del cargo por lo que tiene una representación del 0%.

**Tabla 4. Vacante: hoja de vida**

<b>VACANTE: HOJA DE VIDA</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Su perfil correspondía al requerido por el cargo	3	3%
Buscaba nuevas expectativas	11	11%
Se encontraba en situación de desempleo	80	80%
No existían más oportunidades de empleo	6	6%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 9. Vacante**



Considerando los resultados de la gráfica anterior podemos afirmar que el 6% de los encuestados no tenían más oportunidades de empleo, mientras que el 80% de la población encuestada afirma que se encontraba en situación de desempleo siendo la principal opción para llevar la hoja de vida a Ferretería Argentina para después ser contratados, lo cual representa una amenaza, dado que los empleados no pueden estar satisfechos con su puesto de trabajo, ya que fue una necesidad la que los llevo a recurrir a esta búsqueda, lo cual puede conllevar a una situación de rotación de personal, ausentismo, falta de sentido de pertenencia, falta de compromiso, entre otros.

Por otra parte, cabe resaltar que un 11% del personal se siente insatisfecho con su puesto de trabajo ya que este no cubre sus expectativas.

De la misma manera es preocupante como solo el 3% del personal dice estar su cargo acorde con su perfil ocupacional, lo anterior indica como muchos de los cargos ocupados dentro de la ferretería argentina pueden estar siendo ejecutados por personal no calificado o con deficiencias respecto al conocimiento y experiencia que se requiere.

**Tabla 5. Técnicas**

TECNICAS		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevista inicial	63	63%
Pruebas sicológicas.	0	0%
Pruebas psicotécnica	0	0%
Estudio socioeconómico	15	15%
No responde	22	22%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 10. Técnicas**



Fuente: Esta investigación

Considerando los resultados de la gráfica anterior podemos afirmar que el 63% de la población encuestada afirma que se llevó a cabo una entrevista en Ferretería Argentina, la cual permitía conocer el perfil ocupacional que el trabajador; otro de los requisitos que se tuvo en cuenta es el estudio socioeconómico con un indicador del 15% lo que permite deducir información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influían directamente en el rendimiento del trabajo.

Es preocupante, inducir que el 22% de las personas encuestada no responde por que no conoce el tema y el proceso adecuado de selección de personal. Frente a esto notamos una gran deficiencia ya que la utilización de técnicas psicológicas y psicotécnicas es nula dentro de la empresa lo cual limita conocer la personalidad, aspiraciones y deseos del empleado siendo esto de gran importancia para la empresa, ya que de esto depende en gran parte los resultados que este tenga con la empresa.

**Tabla 6. Reclutamiento y selección**

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	46	46%
No	5	5%
No Responde	49	49%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 11. Reclutamiento y selección de personal**



Fuente: Esta investigación

Los resultados indican que el manejo del reclutamiento y selección de personal en Ferretería Argentina es representativa con el 46%, indican q están de acuerdo con la utilización de un proceso adecuado de reclutamiento y selección, lo cual permite un oportuno orden, una contratación justa y al mismo tiempo se disminuiría situaciones de inconformidad dentro de la organización. Así mismo, permitirá seleccionar a la persona que cuente con los conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes necesarias para cada puesto.

Por otro lado, el 49% hace referencia a que las personas no responden por miedo o por evitar algún tipo de conflicto dentro de la empresa, todo esto implica que la falta de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal percute negativamente en que este proceso no se lleve a cabo de la manera indicada.

**Tabla 7. Selección**

<b>SELECCIÓN</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Por experiencia	11	11%
Nivel de estudios	6	6%
Referencias personales	76	76%
Méritos y reconocimientos	0	0%
Todas las anteriores	0	0%
No responde	7	7%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 12. Selección**



Fuente: Esta investigación

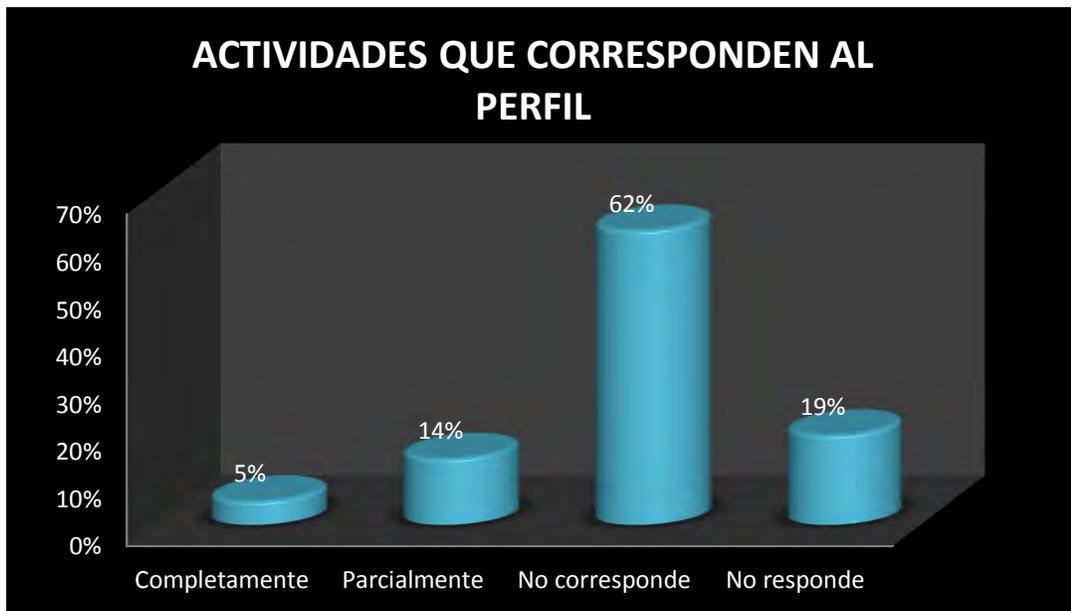
Teniendo en cuenta esta gráfica se puede afirmar que el 76% de las personas encuestadas en Ferreteria Argentina atribuye que su estadia dentro de la empresa se debe a las referencias personales; un 11% indica la estadia dentro de la empresa a la experiencia que ellos tenían, siendo ésta una ventaja para la empresa dado que la experiencia es un elemento esencial para el desempeño laboral. En la empresa no representa importancia los méritos y reconocimientos, y el nivel de estudios, lo cual es una debilidad para la empresa ya que puede estar desperdiciando capacidad intelectual.

**Tabla 8. Perfil**

PERFIL		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completamente	5	5%
Parcialmente	14	14%
No corresponde	62	62%
No responde	19	19%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 13. Perfil**



Fuente: Esta investigación

De acuerdo con la gráfica anterior fácilmente cabe indicar que el total de la población encuestada afirma que las actividades que desarrollan en Ferretería Argentina no corresponde con el perfil con un indicador del 62%, es decir el personal que se asigna a los diferentes cargos presentan el perfil idóneo para desarrollar sus tarea, entonces existe la posibilidad de que haya algún problema al momento de reclutar al personal.

En general se puede afirmar que hay gran preocupación, ya que muestran como gran parte del personal no posee las capacidades y habilidades que el cargo requiere o de la misma manera las capacidades y habilidades están por encima de su perfil ocupacional, lo que puede crear una situación de inconformismo y afectar los resultados en el desempeño laboral.

**Tabla 9. Tiempo y postulación entrevista**

TIEMPO Y POSTULACION ENTREVISTA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Un día	0	0%
Una semana	3	3%
Un mes	66	66%
Más de un mes	2	2%
No responde	29	29%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 14. Tiempo y postulación entrevista**



Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta esta gráfica se puede afirmar que el 66% de las personas encuestadas en Ferretería Argentina atribuye que el tiempo entre la postulación para la entrevista es de un mes, lo cual permite inferir q que es mucho tiempo para el llamado a la entrevista, lo ideal es de máximo 15 días y en caso de no ser escogidos para la entrevista devolver las hojas de vida. Mientras que el 29% de las personas opinan que en un día se tardó Ferretería Argentina para llamarlos a la entrevista, ante esto se deduce que es importante ser equitativos con el tiempo para la postulación.

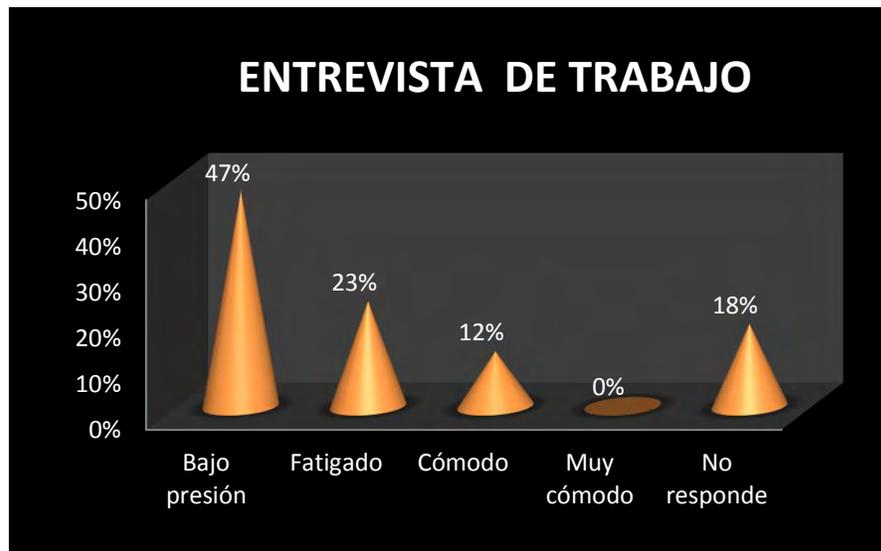
El candidato nunca se tiene que quedar con la duda, siempre es bueno que pregunte si su perfil es o no acorde a lo que la empresa está buscando, si sus expectativas de remuneración están en línea con lo que paga el mercado, en definitiva, que recurra al consultor para que lo asesore en su búsqueda laboral.

**Tabla 10. Entrevista**

ENTREVISTA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo presión	47	47%
Fatigado	23	23%
Cómodo	12	12%
Muy cómodo	0	0%
No responde	18	18%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 15. Entrevista**



Fuente: Esta investigación

La anterior grafica indica que el 47% de las personas que laboran en Ferretería Argentina afirman que durante la entrevista se sintió bajo presión, lo cual genera ansiedad y nervios. No se puede dejar a cargo la entrevista a una persona que no tiene conocimiento de la empresa la importante tarea de buscar, atraer y retener el talento.

Entonces, es importante conocer que el objetivo de las entrevistas es obtener una información más precisa (p.ej. prácticas de prevención específica para los niños en los distintos periodos de la vida), podemos acotar la entrevista y recurrir a una entrevista más directiva.

**Tabla 11. Numero de entrevistas**

N° ENTREVISTAS		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ninguna	0	0%
Una	73	73%
Dos	0	0%
Tres o mas	0	0%
No responde	27	27%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 16. Numero de entrevistas**



Fuente: Esta investigación

De acuerdo al grafico anterior en Ferretería Argentina el 73% de las personas da a conocer que el número de entrevistas que se le aplicaron solo es una, en donde solo se les pregunta lo elemental como el nombre y las referencias; entonces se puede deducir que no se está aplicando el proceso adecuado de una entrevista, la cual puede resultar muy útil, si se complementa con otras metodologías, para

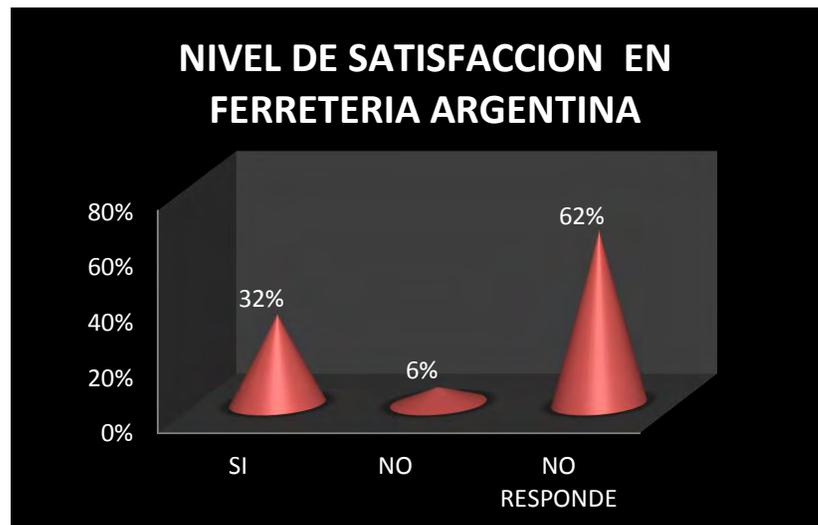
empezar a recoger datos concretos, identificar las necesidades específicas y sacar a relucir las prácticas y conocimientos de la población.

**Tabla 12. Opinión**

OPINION		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	32%
NO	6	6%
NO RESPONDE	62	62%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafica 17. Opinión**



Fuente: Esta investigación

A la luz de los resultados de la anterior gráfica se puede observar que el 62% de los colaboradores de la empresa no responde, es decir que se puede deducir que por miedo al despido no responden afirmativamente o negativamente a la pregunta.

También se puede inferir q no se sienten totalmente satisfechos de trabajar en Ferreteria Argentina, por lo tanto es importante se cree o implemente una

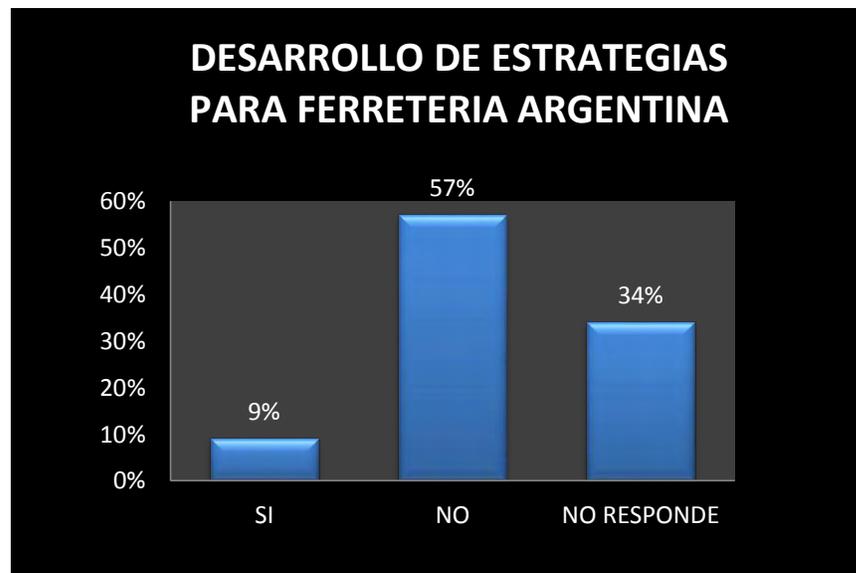
instancia que se encargue de promover y organizar actividades de recreación y entretenimiento donde participe todo el personal bien sea de sexo femenino o masculino por igual. Asimismo es de vital importancia contar con la orientación de un profesional en Educación física, Deporte, Recreación y entretenimiento.

**Tabla 13. Estrategias**

ESTRATEGIAS		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	9%
NO	57	57%
NO RESPONDE	34	34%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafica 18. Estrategias**



Fuente: Esta investigación

De acuerdo al grafico anterior en Ferretería Argentina el 57% de las personas da a conocer no le gustaría formular estrategias para el mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal; lo cual refleja el poco interés que tienen los colaboradores el debido aporte, permitiéndole a la empresa limitarse en cuanto

a los requerimientos que tiene los empleados. Mientras tanto un 34% de las personas encuestadas no responden a la pregunta porque tienen desconocimiento total sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal.

### 11.3 ENCUESTA A EX EMPLEADOS

En esta parte se trata dar a conocer las necesidades que se presentan para el adecuado desarrollo de las practicas del talento humano como son el reclutamiento y selección de personal, de tal forma q permita conocer las motivaciones, deseos, e intereses que tenían los ex empleados de Ferretería Argentina.

Para el presente trabajo, se realizó una encuesta, la cual fue dirigida al personal que laboró en la Ferretería Argentina en la ciudad de San Juan de Pasto; la cual consta de 11 preguntas y se presenta como Anexo C.

Se presentan a continuación los resultados de los hallazgos acerca de la gestión del talento humano en esta empresa. Para tal efecto, el estudio se dividió en los siguientes bloques:

- Características del personal de la empresa en términos de género, edad, y cargo.
- Procesos de reclutamiento y selección de personal

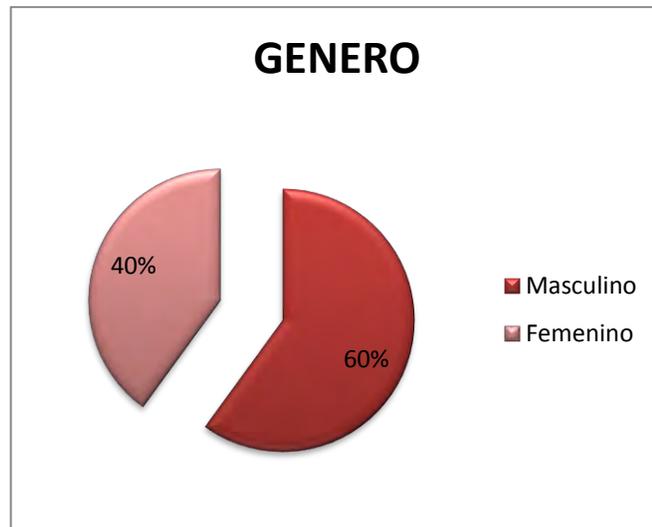
### 11.4 CARACTERISTICAS DEL PERSONAL

**Tabla 14. Genero**

GENERO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	3	60%
Femenino	2	40%
<b>Total</b>	5	100%

Fuente: Esta investigación

**Grafico 19. Genero**



Fuente: Esta investigación

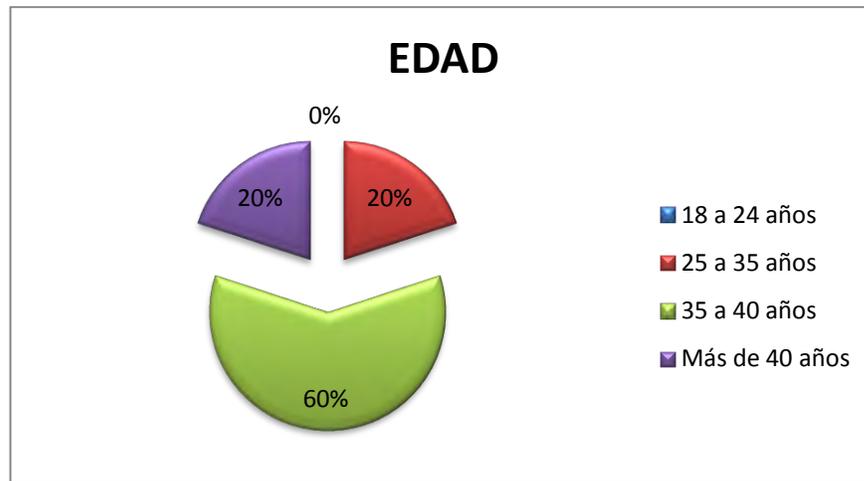
Los datos en cuanto a género de las personas que laboraron en la Ferretería Argentina, muestran que la participación más alta la posee el género masculino, con el 60%. Por su parte, el personal de género femenino que laboró en la empresa obtuvo el 40% del total de los colaboradores. Se concluye entonces, que el género masculino duplica la participación del género femenino en la empresa.

**Tabla 15. Edad**

Edad		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 a 24 años	0	0%
25 a 35 años	1	20%
35 a 40 años	3	60%
Más de 40 años	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 20. Edad**



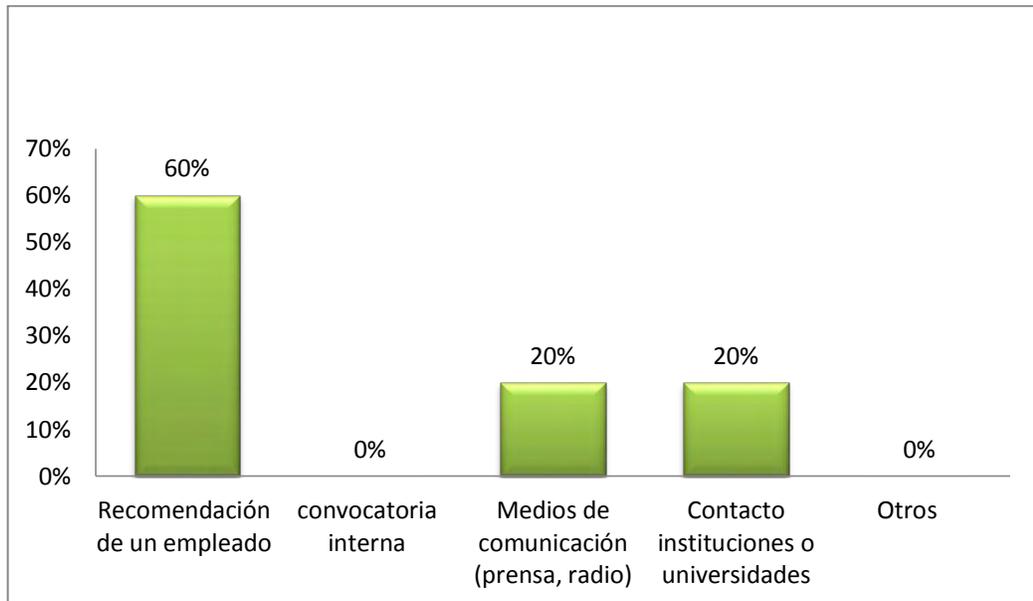
Fuente: Esta investigación

Según la información recolectada se puede observar claramente que la edad predominante en los colaboradores de la empresa es la 35 a 40 años, ya que del total del personal encuestado el 60% se encuentra dentro de este rango de edad, consecutivamente se nota que una menor participación porcentual de los colaboradores está entre los 25 a más de 35 años de edad (20%). En iguales condiciones esta la población joven comprendida entre los 18 a 24 años posee una participación del 20%. De lo anteriormente expuesto se determina que Ferretería Argentina, cuenta con colaboradores en edad adulta, los cuales poseen experiencia, responsabilidad y están muy comprometidos con su labor.

**Tabla 16. Cargo**

1. CARGO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recomendación de un empleado	3	60%
convocatoria interna	0	0%
Medios de comunicación (prensa, radio)	1	20%
Contacto instituciones o universidades	1	20%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Grafico 21. Cargo**



Fuente: Esta investigación

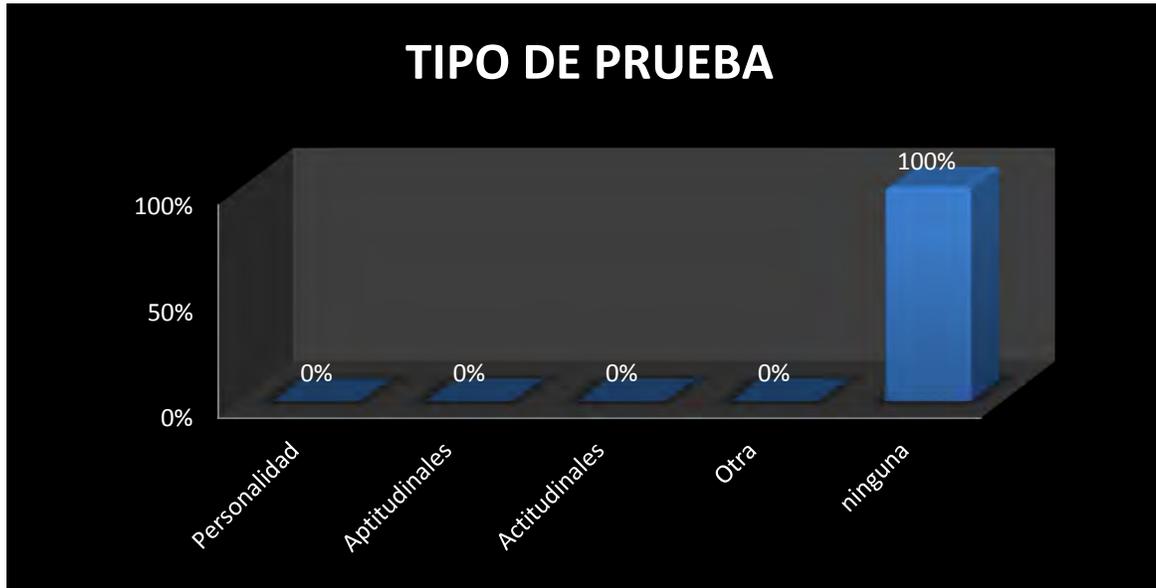
Según la gráfica anterior indica que el medio por el cual las personas se informaron del cargo con un indicador del 60% fue a través de la recomendación de un empleado, seguido con igual porcentaje del 20% a través de medios de comunicación y contacto de instituciones o universidades. Lo anterior permite conocer la forma como los ex empleados entraron a trabajar a Ferretería Argentina y no se tiene en cuenta un perfil adecuado, no se valora evidentemente la formación y experiencia.

**Tabla 17. Prueba**

2. PRUEBA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Personalidad	0	0%
Actitudinales	0	0%
Aptitudinales	0	0%
Otra	0	0%
Ninguna	5	100%
<b>TOTAL</b>	5	100%

Fuente: Esta investigación

**Grafico 22. Prueba**



Fuente: Esta investigación

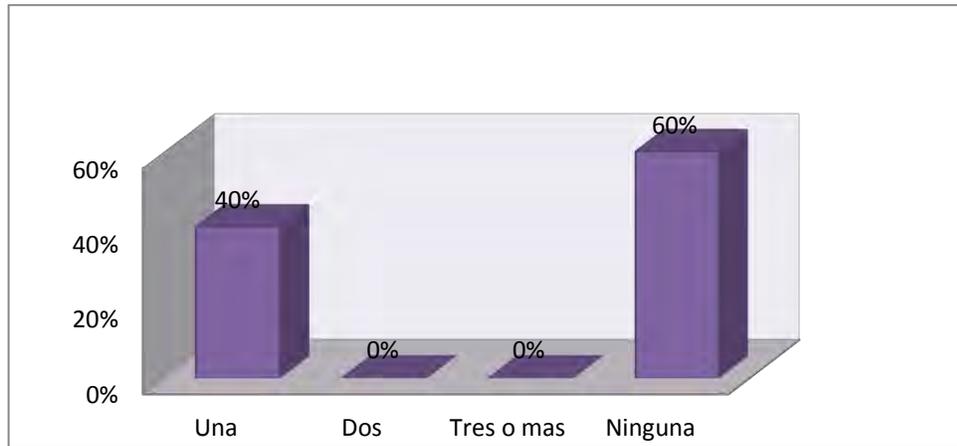
Según la información recolectada se puede observar claramente no se aplican ningún tipo pruebas psicológicas y técnicas a los candidatos q aspiran laborar en la empresa, ya que del total del personal encuestado el 100% se encuentra dentro de este rango. De lo anteriormente expuesto se determina que Ferretería Argentina, no lleva a cabo el adecuado proceso de reclutamiento de personal, siendo este de gran importancia porque permite valorar capacidades, actitudes y el responsable de área formación y experiencia.

**Tabla 18. Numero de entrevistas**

NUMERO DE ENTREVISTAS		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una	2	40%
Dos	0	0%
Tres o mas	0	0%
Ninguna	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 23. Numero de entrevistas**



Fuente: Esta investigación

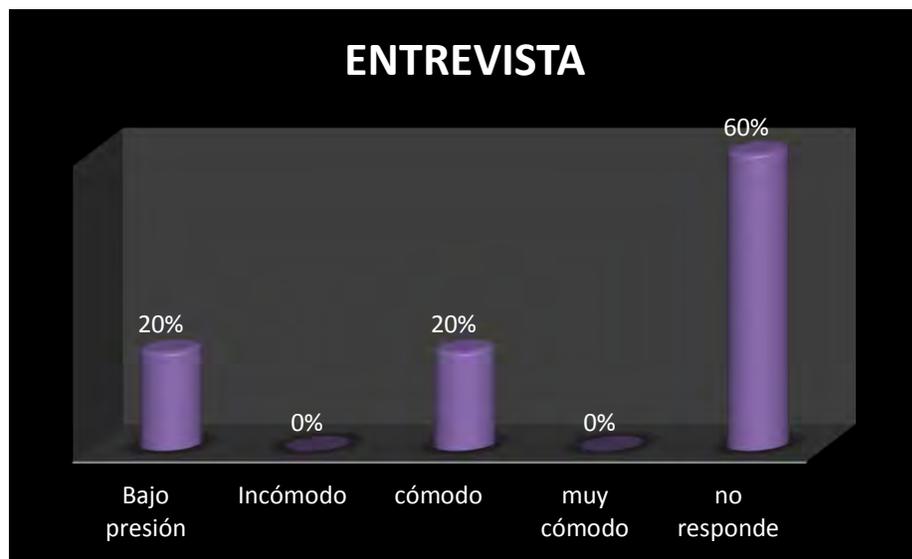
Considerando los resultados de la gráfica anterior podemos afirmar que el 60% de la población encuestada afirma que no se le aplicó ninguna entrevista para ingresar a ferretería Argentina; en cambio el 40% de las personas afirmaron que al menos se les aplicó una entrevista. Entonces lo anterior implica que se debe mejorar con el propósito de afrontar estos procesos de la manera óptima, y entender que la creatividad y la originalidad son una parte importante de su trabajo. Todo esto, sólo se consigue con una buena base formativa.

**Tabla 19. Entrevista**

ENTREVISTA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo presión	1	20%
Incómodo	0	0%
cómodo	1	20%
muy cómodo	0	0%
no responde	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 24. Entrevista**



Fuente: Esta investigación

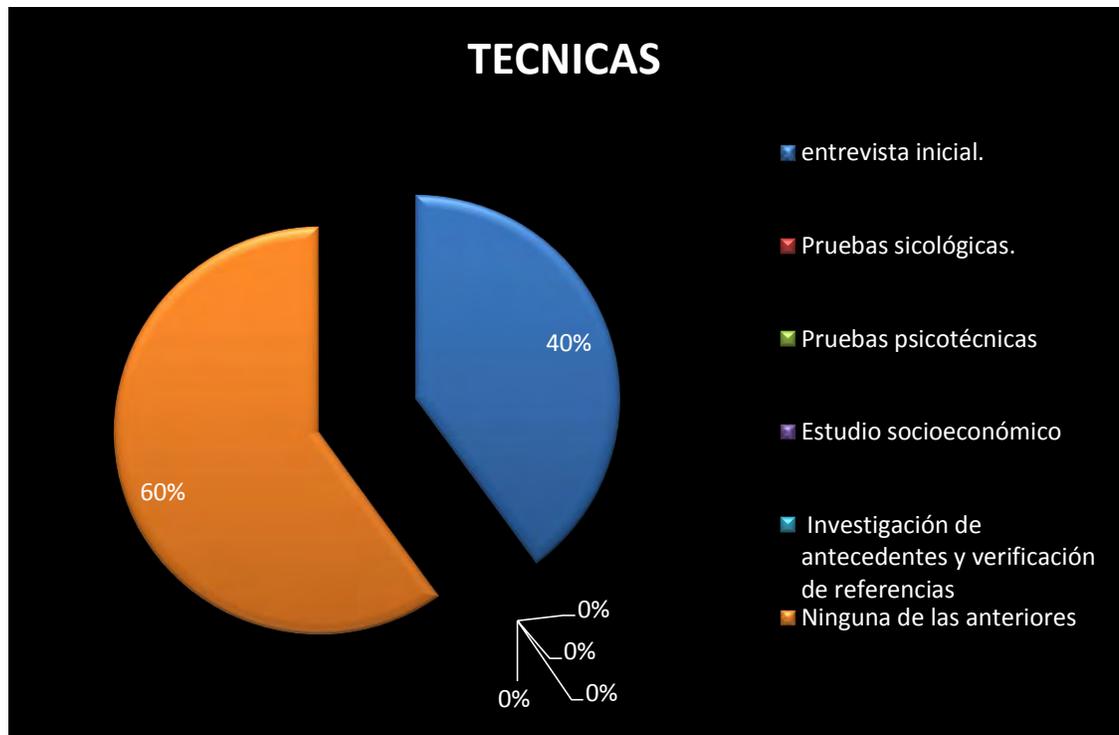
La población encuestada manifiesta que las personas que fueron entrevistadas con un 20% se sintieron bajo presión, y por otro lado el 20% de los demás personas se sintieron cómodas, y finalmente el 60% no respondió a la pregunta porque no tienen conocimiento de este término o no determina la sensación tubo en ese momento. La entrevista se convierte en un elemento esencial para superar la auténtica prueba de fuego que decide la idoneidad de un candidato aspirante a un trabajo. Entonces se puede afirmar que en ferretería Argentina con la metodología q está llevando a cabo no permite sustraer al candidato toda la información necesaria para la empresa.

**Tabla 20. Técnicas**

5. TECNICAS		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevista inicial.	2	40%
Pruebas sicológicas.	0	0%
Pruebas psicotécnicas	0	0%
Estudio socioeconómico	0	0%
Investigación de antecedentes y verificación de referencias	0	0%
Ninguna de las anteriores	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 25. Técnicas**



Fuente: Esta investigación

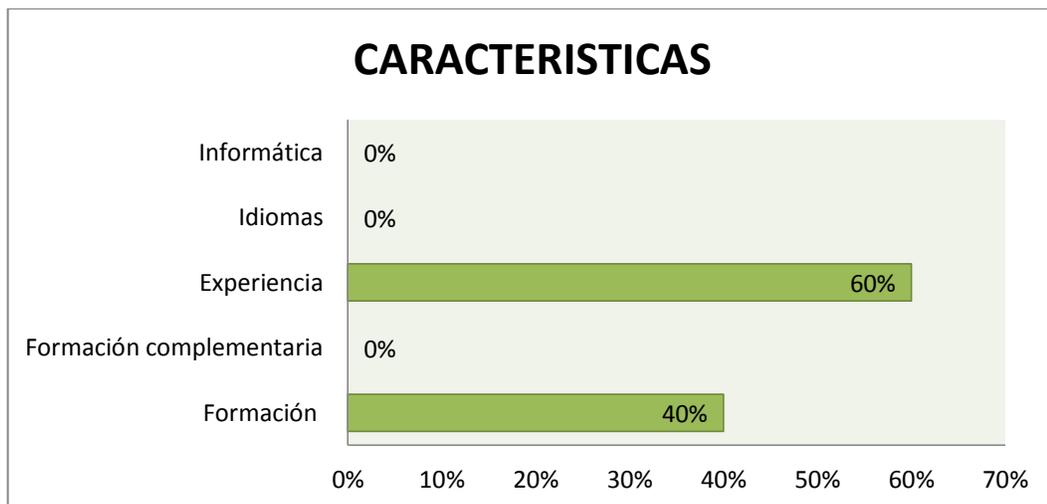
Considerando los resultados de la gráfica anterior podemos afirmar que el 60% de la población encuestada afirma que no se llevó a cabo una entrevista en Ferretería Argentina, la cual no permitió conocer el perfil ocupacional del trabajador; el 40% manifiesta que se les aplico una entrevista inicial.

**Tabla 21. Características**

CARACTERISTICAS		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Formación	2	40%
Formación complementaria	0	0%
Experiencia	3	60%
Idiomas	0	0%
Informática	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfica 26. Características**



Fuente: Esta investigación

Considerando los resultados de la gráfica anterior podemos afirmar que el 60% de la población encuestada afirma que las característica principal del perfil se le exigía es de la experiencia; y con un indicador del 40% se afirma que se exigía una determinada formación académica u universitaria. Según lo anterior se

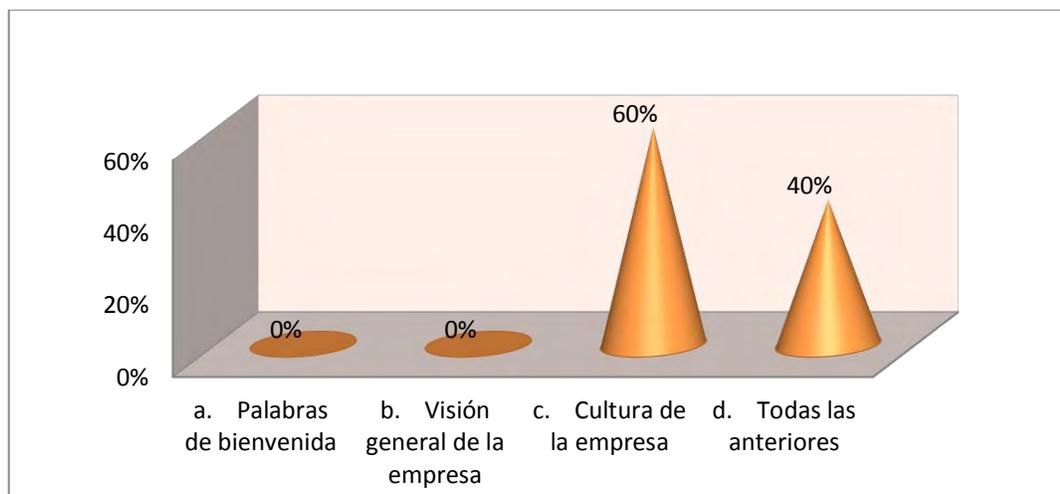
deduce que Ferretería Argentina destaca la información sobre tus datos personales, escolaridad y experiencia laboral. Se tiene en cuenta durante la entrevista el lugar donde se desempeñó anteriormente en una ocupación relacionada con el trabajo que se solicitó.

**Tabla 22. Plan de acogida**

PLAN DE ACOGIDA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Palabras de bienvenida	0	0%
Visión general de la empresa	0	0%
Cultura de la empresa	3	60%
Todas las anteriores	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 27. Plan de acogida**



Fuente: Esta investigación

Considerando los resultados de la gráfica anterior podemos afirmar que el 60% de la población encuestada afirma que en el plan de acogida se le informó sobre la cultura de la empresa. Y con un indicador del 40% las personas encuestadas afirman que se tuvo en cuenta todas las demás opciones como las palabras de

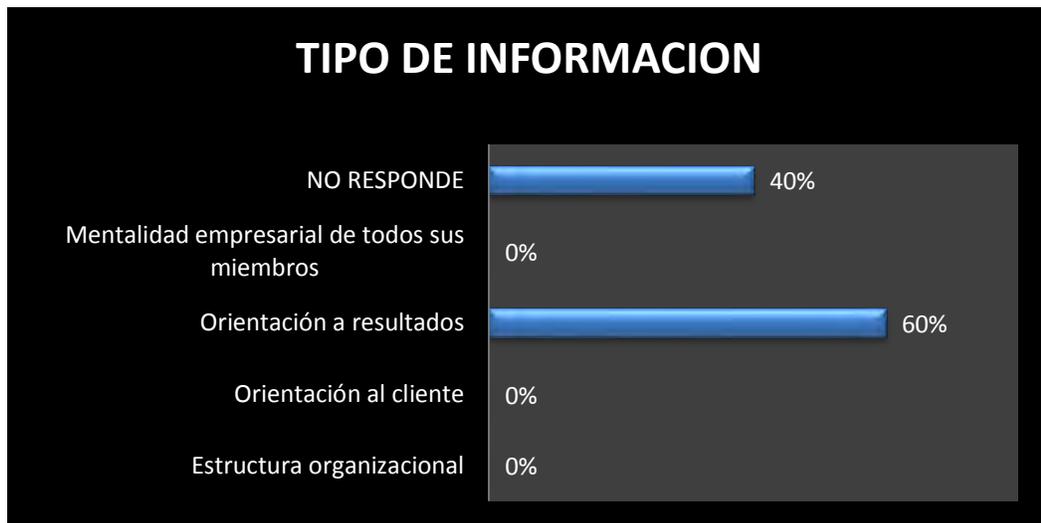
bienvenida, la visión general de la empresa; lo anterior implica que Ferretería Argentina si lleva a cabo un plan de acogida a los nuevos colaboradores de la empresa y además permite disminuir los problemas que experimenta la persona contratada y es útil tanto para empleado como para empresa. Las empresas que tienen alta rotación en muchos casos se debe a que no han tenido un plan de acogida en condiciones.

**Tabla 23. Tipo de información**

TIPO DE INFORMACION		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estructura organizacional	0	0%
Orientación al cliente	0	0%
Orientación a resultados	3	60%
Mentalidad empresarial de todos sus miembros	0	0%
No responde	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 28. Tipo de información**



Fuente: Esta investigación

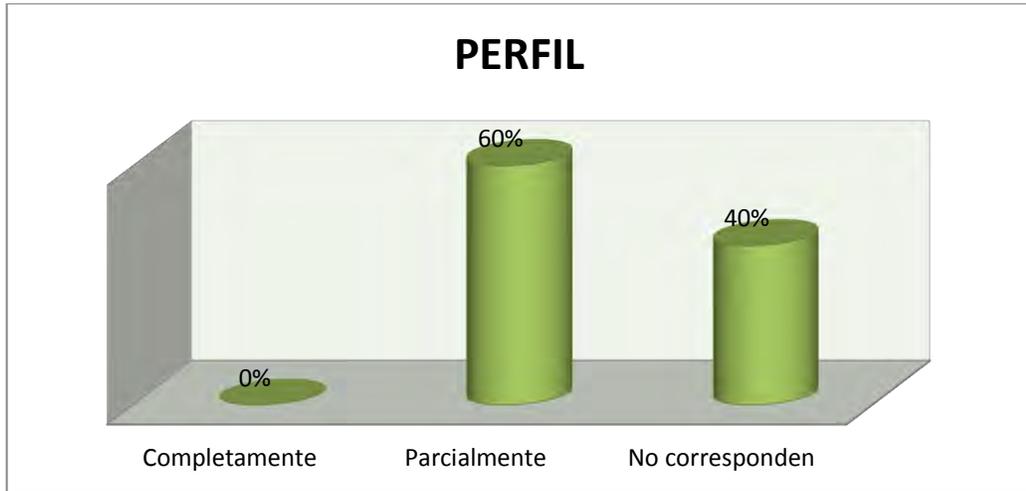
Considerando los resultados de la gráfica anterior podemos afirmar que el 60% de la población encuestada afirma que en el plan de acogida se le informó sobre la cultura de la empresa pero orientado a resultados. Teniendo en cuenta el indicador del 40% no responde a la pregunta porque no tiene conocimiento sobre el tema.

**Tabla 24. Actividades: perfil**

ACTIVIDADES: PERFIL		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completamente	0	0%
Parcialmente	3	60%
No corresponden	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 29. Actividades: perfil**



Fuente: Esta investigación

Los resultados indican que las actividades que las personas realizaron en Ferretería Argentina corresponden al perfil, afirman que se cumple parcialmente con un indicador del 60%, y con un 40% no responde a la pregunta. Dado a lo anterior se deduce que no se proporciona los currículums adecuados que permiten encajar con el puesto requerido. Es importante establecer adecuados procesos de selección de personal y adecuarlos al perfil de cada persona.

**Tabla 25. Retiro**

RETIRO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Despido	0	0%
Renuncia involuntaria	0	0%
Renuncia voluntaria	5	100%
Otra	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 30. Retiro**



Fuente: Esta investigación

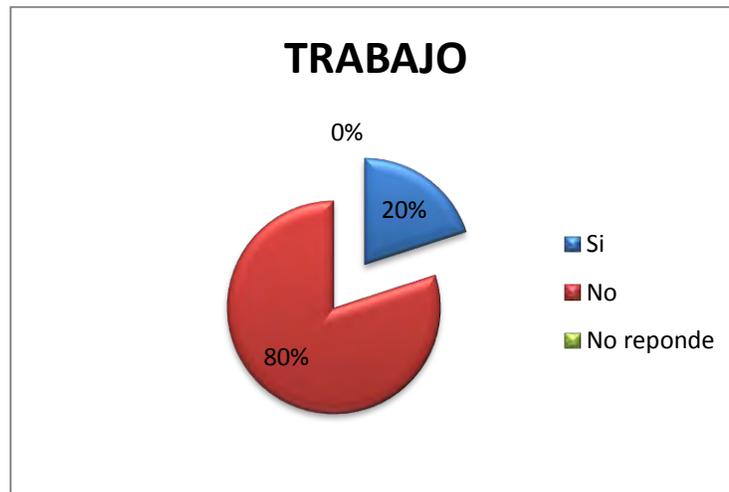
De acuerdo al gráfico anterior en Ferretería Argentina el 100% de las personas da a conocer que el motivo del retiro de la empresa es renuncia voluntaria, esto dado a que un trabajador encuentra un mejor empleo, tiene todo el derecho a renunciar al actual, e inclusive hacerlo sin previo aviso, pero como mínimo debe tener la responsabilidad de notificar a su patrón para que éste pueda tomar las medidas del caso como es el conseguir un reemplazo, entre otras. En si es de vital importancia desarrollar el talento humano en lo que se refiere la gestión del conocimiento, se reconoce que éste no es una implantación, no es una orden, no es una norma, es una construcción que se gesta en el trabajo grupal a partir de los aprendizajes, conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes propias de cada persona.

**Tabla 26. Trabajo**

TRABAJO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	20%
No	4	80%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 31. Trabajo**



Fuente: Esta investigación

Considerando los resultados de la gráfica anterior se puede afirmar que el 80% de la población encuestada afirma que no se siente satisfecho el haber trabajado en Ferretería Argentina, esto dado a las condiciones del trabajo, la remuneración, la poca motivación, y el no manejo de incentivos para los mismos. Por otro lado, únicamente el 20% de las personas encuestadas afirman estar satisfechas el haber laborado en la empresa. En conclusión es de gran importancia retener al personal idóneo que aporte al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **11.5 CONSIDERACIONES DEL ADMINISTRADOR FRENTE A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

Teniendo en cuenta la entrevista realizada a la administradora de Ferretería Argentina de San Juan de Pasto, se presenta el siguiente informe correspondiente a la situación actual en lo que se refiere a los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en la presente empresa. (Ver anexo B)

En la actualidad cuenta con 100 trabajadores tanto profesionales, técnicos y auxiliares a través de la vinculación laboral o por contrato presencial y semipresencial.

De igual forma la entrevista aplicada a la administradora de la empresa quien se encuentra a cargo de la gestión del personal dentro de la misma, permite definir los siguientes aspectos a considerar:

La gestión del talento humano es realizada directamente por la Administradora de la ferretería, se observan ciertas deficiencias debido a la ausencia de procesos bien definidos y estandarizados que permitan un adecuado manejo de las prácticas de talento humano dentro de la ferretería.

La empresa no posee un área de Talento humano definida, de allí el interés por realizar un diagnóstico a las prácticas que a su gestión les compete y para este caso específico el diseño de los procesos de reclutamiento y selección principalmente, convirtiéndose estos en la necesidad más urgente de tratar dentro de la empresa.

Se ha considerado importante realizar el análisis en las siguientes prácticas:

La empresa lleva a cabo los procesos de reclutamiento y selección de forma no estandarizada sin seguir un proceso secuencial en el que se incluyan completamente los pasos que un proceso de reclutamiento y selección deben poseer, las vacantes que la empresa debe llenar son la mayoría de veces llenadas por estudiantes practicantes del Sena para el caso de áreas administrativas, y para el caso del manejo de bodegas se lo realiza por recomendaciones o haciendo una convocatoria abierta a la población que no necesariamente debe estar capacitada para ejecutar sus tareas.

La evaluación de los aspirantes se realiza teniendo en cuenta las hojas de vida y la experiencia del candidato, donde además se tienen en cuenta factores tales como su responsabilidad, madurez, organización. Las tareas son asignadas por los jefes de áreas.

La empresa a la hora de contratar a los aspirantes seleccionados si tienen en cuenta las normas establecidas por el código sustantivo del trabajo, lo que garantiza el cumplimiento de deberes y derechos tanto para los empleados como para el empleador.

Por otra parte, se ha evidenciado poco interés en el desarrollo de sistemas de motivación que permitan a los trabajadores potencializar sus habilidades y capacidades en función de su desarrollo personal y empresarial, aunque a veces se realicen actividades tales como eventos deportivos que promueven la participación y el esparcimiento de los trabajadores.

Se implementan a los cargos capacitaciones para el personal a través del Sena, aunque no es muy frecuentemente, por lo tanto hay la necesidad de promover este tipo de actividades que fortalezcan el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

La autonomía es limitada para los trabajadores ya que las decisiones son tomadas únicamente por el gerente, quien tiene la voz y voto en toda la empresa, por lo tanto esto ha limitado procesos de empoderamiento.

La productividad en términos financieros, hace que se descuiden aspectos del bienestar social de los trabajadores, ya que hay una mayor prioridad sobre las utilidades de la empresa, dejando de un lado capacitaciones y desarrollo del talento humano.

Dentro de esto si queremos fortalecer los procesos gestión del talento humano proponiendo el adecuado procedimientos de reclutamiento y selección de personal, porque al Administrador queda un poco pesado ejercer las dos funciones tanto gerente de personal como subgerente y se desea separar esas funciones porque el área de talento humano es una de la más importantes para el desarrollo interno y externo de la empresa.

A pesar de desarrollar algunas prácticas de gestión de Talento Humano, la empresa no cuenta con unos procedimientos y funciones específicos que orienten la ejecución de los procesos de Gestión de Talento Humano que además faciliten la asignación de responsables.

## **12. ANALISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **12.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

Dentro del proceso de reclutamiento que utiliza Ferretería Argentina, sobresalen un sistema para la convocatoria, el cual se encuentra plasmados en el manual de procedimientos de reclutamiento, selección, como:

#### **EL BANCO DE HOJA DE VIDAS**

La empresa cuenta con un banco de datos de aspirantes, los cuales ya han sido verificados y analizados con anterioridad por el equipo directivo, facilitando la vinculación inmediata de personal. Este banco de hojas de vida se renueva periódicamente sin necesidad de anuncios de tipo alguno.

#### **RECEPCION Y VERIFICACION DE HOJAS DE VIDA**

El proceso de admisión se inicia en la recepción y verificación de los documentos por parte del encargado de selección la administradora de la empresa. Esta persona realiza la primera preselección del (los) candidato (s) a través de la revisión de la documentación aportada por el aspirante en la hoja de vida.

#### **Requisitos para ingreso a Ferretería Argentina**

- ✓ Hoja de vida minerva 1003(Diligenciada a mano).
- ✓ Fotografía a color.
- ✓ Fotocopia Cédula de Ciudadanía ampliada 200%
- ✓ Fotocopia Libreta Militar ampliada 200%
- ✓ Fotocopia de Tarjeta de Conducta
- ✓ Certificado Judicial Nacional Vigente.
- ✓ Certificado de Antecedentes Disciplinarios Procuraduría
- ✓ Fotocopia Diploma Bachiller.
- ✓ Fotocopia Acta de Grado
- ✓ Fotocopia Diploma de Vigilante, Niveles Introducción, Básico y Avanzado.
- ✓ Dos Referencias Personales
- ✓ Referencias Laborales y constancia de la última Empresa donde trabajó.
- ✓ Constancia de Afiliación a Salud
- ✓ Constancia de Afiliación a Pensión
- ✓ Constancia de Afiliación a Comfamiliar

Con respecto al proceso de selección de personal se deduce que no se lleva a cabo unos adecuados procesos que sea secuencial y específico, es por eso que se requiere de manera urgente la implementación de un estricto proceso de

selección de personal. En cuanto a la Pruebas psicotécnica o batería APA que aplica la empresa pudimos concluir que es un test de Series de Figuras no se aplica a cabalidad, siendo estas de gran importancia porque evalúan la inteligencia general y, más concretamente, la capacidad de abstracción, que es la base de todo el proceso mental inteligente.

Por lo tanto esta prueba no arroja un resultado muy amplio, pues se evidencia que es un prueba muy básica y/o técnica, pero que es importante seguirla utilizando, ya que mide en su desarrollo, grados de rapidez, comprensión ya sea matemática, lógica, fluidez verbal, que también son importantes para el análisis del perfil para el nuevo aspirante, proporcionándonos lo que el aspirante sabe y como razona.

Encontrar la causa que motivó al personal a pertenecer a la empresa es de suma importancia, ya que de esto depende su grado de satisfacción, su permanencia y su desempeño en el trabajo. La ferretería argentina muestra una debilidad, ya que la mayoría de sus empleados fueron impulsados a pertenecer a la empresa por una situación de desempleo, lo cual muestra como su permanencia y fidelidad puede ser temporal.

Se debe tener en cuenta la utilización de técnicas de selección tales como: las pruebas de trabajo y pruebas psicológicas, es de gran importancia para el proceso de reclutamiento, ya que permite conocer con mayor precisión las capacidades, habilidades y competencias de los aspirantes, de la misma manera el utilizar pruebas psicológicas es gran muestra de la importancia que el personal tiene para la empresa pues no solo la empresa vela por el bienestar profesional u ocupacional si no también se interesa por su bienestar general, ya que incide mucho en el resultado final del empleado.

El proceso de selección del personal para la ferretería argentina exige llevar a cabo un proceso de selección que respete los estándares establecidos, lo cual sea una herramienta práctica y adecuada que permita seleccionar a los mejores, la mayoría de sus trabajadores atribuyen a la selección dentro de la empresa a varios factores, lo cual muestra que nos son claros los motivos o requisitos que se requieren para ser seleccionados por la empresa.

La Implementación del proceso de reclutamiento y de selección del personal dentro de la empresa requiere no solo de las intenciones de la gerencia , sino también de lo que los trabajadores piensan respecto a esto, el 100% de los empleados de ferretería argentina están de acuerdo y respaldan la idea de implementar dentro de la empresa este proceso, lo cual es una gran fortaleza para la empresa ya que el respaldo de los trabajadores en las decisiones de la gerencia contribuyen a un encuentro rápido y eficaz de los objetivos.

Respecto a la contratación llevada por la empresa el 100% de los empleados dicen tener un tipo de contratación escrita lo cual es gran muestra de formalidad

de la empresa y también gran ventaja para los trabajadores ya que disminuyen el riesgo de estafa o explotación.

Gran parte del personal de la empresa dice que su cargo no corresponde a su perfil ocupacional, lo cual refleja la ineficiencia en los métodos de selección de personal llevados por la empresa lo puede desaprovechar las capacidades del personal o de manera contraria atribuir funciones a personal no apto para dicho cargo.

La empresa debe capacitar e incentivar a la continua formación de sus empleados no solo por el aporte que esto trae para la empresa si no por la oportunidad de crecimiento profesional que la empresa debe ofrecer.

Las prácticas utilizadas por la empresa que velan por la tranquilidad y satisfacción humana deben de tener precisa claridad respecto a su finalidad, las respuestas dadas por los empleados respecto a este tema carecen de claridad, pero garantizan la existencia de estas prácticas dentro de la empresa.

En cuanto a las recompensas laborales ofrecidas por la empresa, no son equitativas, efectivas y con debido cumplimiento, la inconformidad de los empleados respecto a este tema es una gran amenaza para la empresa ya que los trabajadores pueden sentirse, explotados, utilizados y reflejar dicho sentimientos en los resultados de sus funciones a realizar.

Evaluar las funciones desempeñadas por los empleados dentro de la empresa, es un proceso que requiere de métodos y estándares para mayor precisión que debe de cubrir cada uno de los departamentos, áreas, procesos y funciones de la empresa en los niveles superiores, medios e inferiores de la empresa.

Lo anterior indica que en la ferretería Argentina hay existencia de la gestión del talento humano de una manera informal y sin el grado de importancia que esta requiere, lo cual no permite la adecuada aplicación en cada uno de los procesos que conforman la gestión humana teniendo como resultado ineficiencias a la hora de reclutar, seleccionar, delegar cargos, capacitar etc.

El presente estudio utiliza como puntos de desarrollo las falencias y anomalías que se presenten frente al proceso de reclutamiento y selección del personal en la ferretería argentina, de la misma manera se rescata lo bueno de éste, para el fortalecimiento frente al desarrollo del estudio y la aplicación formal del proceso dentro de la empresa.

### **13. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA PARA REALIZAR LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

Acorde a lo incluido en el marco teórico y teniendo en cuenta el diagnóstico desarrollado en la empresa, se logró realizar un diagnóstico situacional en el que se evidencian muchas deficiencias en cuanto a las prácticas de reclutamiento y selección de personal, es por esta razón que encaminamos este trabajo de grado al desarrollo de un diseño sobre la aplicación adecuada de las prácticas anteriormente mencionadas y las cuales se pretende desarrollar en la empresa ferretería argentina de la ciudad de san juan de pasto.

En este capítulo se presenta un contenido en el que se pretende llevar a cabo una administración del talento humano mucho más eficiente, que le permitirá a la organización alcanzar sus objetivos y permitiéndole a la empresa que su servicio se mejore de manera sustancial, pero primordialmente permitirle a la empresa que su personal sea el idóneo y el indicado para el debido funcionamiento de la empresa.

El aporte de este trabajo también permitirá desarrollar de manera precisa los procedimientos a seguir por cada uno de los colaboradores, ya que se diseñan los manuales de procesos en los que se puede hacer una descripción clara de cada una de las funciones a desarrollar por cada colaborador y de esta forma orientarnos asía el desarrollo de una debida descripción del cargo la cual es fundamental para iniciar el correcto diseño de las prácticas de reclutamiento y selección de personal para ferretería argentina. Para que la propuesta planteada tenga un direccionamiento claro que permita orientar el diseño se propone la redacción de los objetivos, la visión, los valores, la misión entre otros del diseño a proponer.

#### **13.1 MISIÓN DEL DISEÑO DE LAS PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

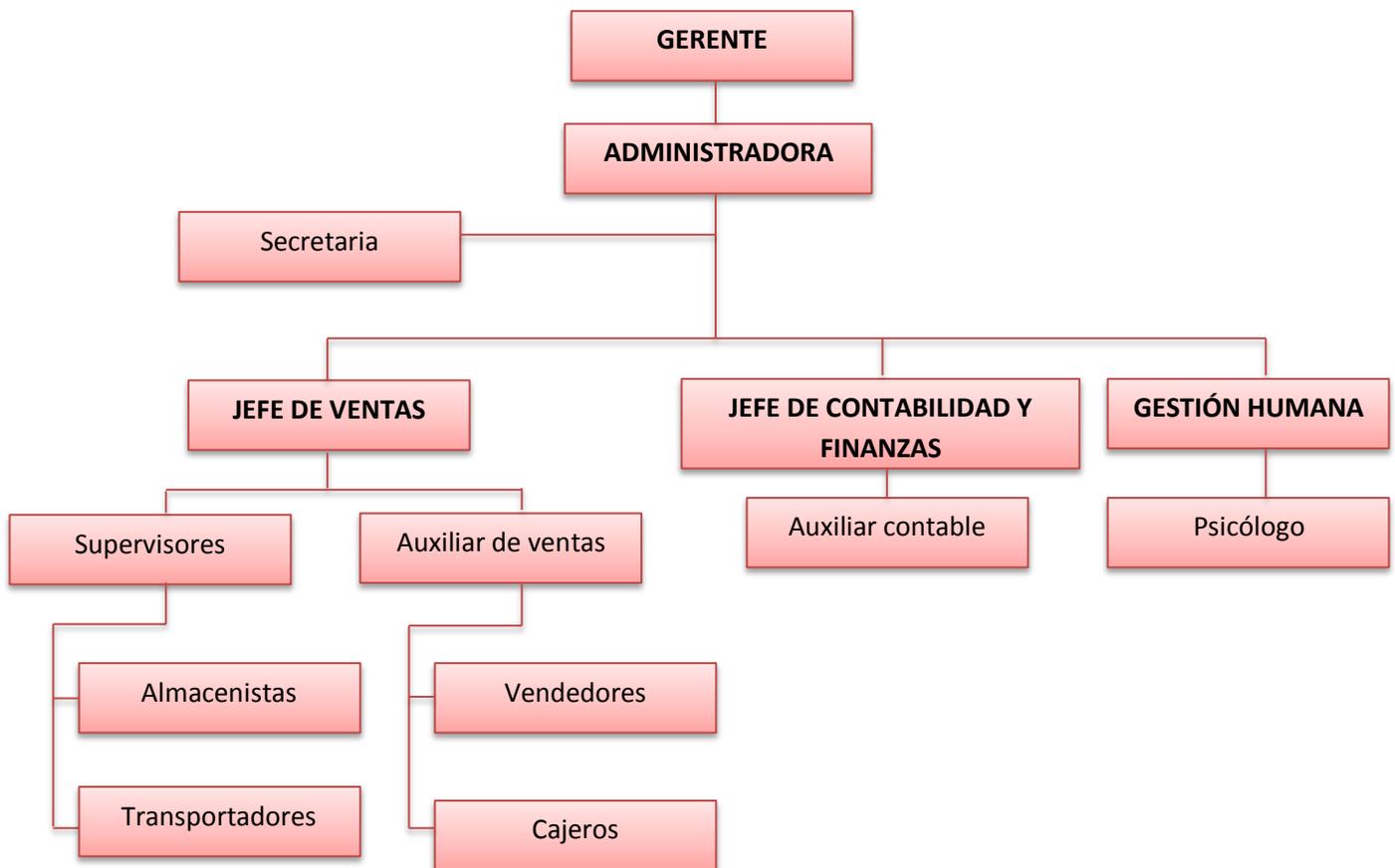
Garantizar el adecuado reclutamiento y selección de personal idóneo logrando una estabilidad y permanencia de los colaboradores idóneos para las diferentes áreas de la empresa ferretería argentina.

#### **13.2 VISIÓN DEL DISEÑO DE LAS PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

Para el año 2015 la creación del área de gestión de talento humano que contara con el desarrollo de todas las prácticas del proceso de talento humano

conformado por un equipo humano de calidad, y acorde con las funciones que se deben desempeñar en la gestión del talento humano.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE FERRETERIA ARGENTINA:** ya que la empresa no posee una estructura definida de manera jerárquica se propone que sea la siguiente.



### 13.3 VALORES

- **Eficacia en el trabajo:** los colaboradores que hagan parte de la empresa ferretería argentina deben de ser personas dispuestas a trabajar con profesionalismo, con calidez para la buena atención de sus clientes y tener una buena disposición para adquirir conocimientos y tener la facilidad asía la adaptación al cambio.
- **Respeto mutuo:** Los colaboradores deben tratar a sus compañeros, subalternos y usuarios, con gentileza sin violentar su dignidad, debe evitar denigrar, ridiculizar o agraviar injustamente a los demás. Al existir respeto mutuo tanto dentro como fuera de la organización, significa que reinara un clima laboral acogedor para cualquier persona.
- **Responsabilidad en el trabajo:** es importante que los colaboradores desarrollen su labor, con entusiasmo y principalmente que cumplan con los objetivos planteados por la empresa.
- **Ética profesional:** Los colaboradores deberán trabajar con honestidad, es decir trabajar con transparencia en el manejo de la información, no defraudar la confianza que los demás han depositado en ellos.

### 13.4 OBJETIVOS DEL DISEÑO DE LAS PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

#### Objetivo General

Obtener una prosperidad sistémica equitativa tanto para los colaboradores como para la organización.

#### Objetivos Específicos

- Dotar a la empresa ferretería argentina de personal calificado.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con el talento humano disponible.
- Contribuir al éxito de la organización.
- Optimizar las características necesarias de los colaboradores.

## 13.5 FUNDAMENTOS

La propuesta se acopla a todos los niveles jerárquicos operarios, Directivos, Ejecutivos y Profesionales con la visión, misión y objetivos a largo plazo de la empresa.

Aplicar esta propuesta eficaz de Reclutamiento y Selección contribuye, a lograr que todo el personal de la empresa tenga las aptitudes que necesita para cumplir con sus metas, roles y responsabilidades en la forma requerida para desarrollar las estrategias de la organización.

La propuesta de Reclutamiento y Selección del Talento Humano se enfoca en la integración de tres componentes básicos:

Direccionamiento estratégico, administración por procesos y gestión del talento humano, la cual hace coherente el planeamiento con el trabajo por procesos ejecutado por un talento humano competente.

Consta de una serie de etapas decisionales y una predicción de adaptación y desempeño laboral, referida a la adecuación de una persona dada con respecto a las exigencias preestablecidas de un cargo.

La propuesta fue diseñada teniendo en cuenta las inconsistencias que actualmente la empresa demuestra (ver pág. diagnostico).

De acuerdo a lo Los procesos de Reclutamiento y Selección, serán dirigidos dentro de la Empresa de ferretería argentina por el equipo conformado por el personal que la empresa posee como el gerente, la administradora y psicólogo organizacional. Cada uno posee diferentes funciones, a saber:

### **Administradora**

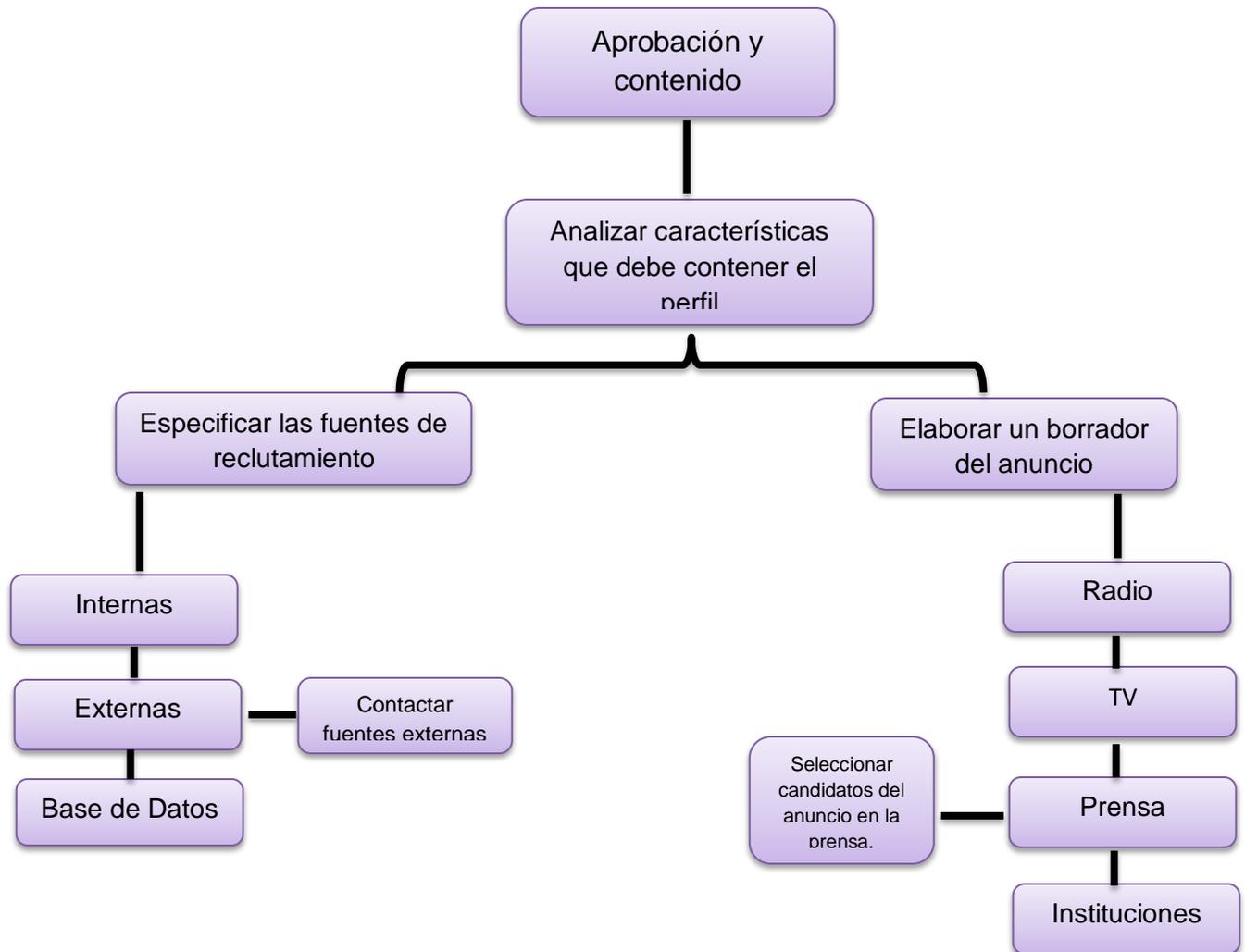
- ❖ Antes de iniciar un proceso de reclutamiento y selección, se debe estudiar con precisión que exista aprobación y contenido presupuestario para el mismo, ya sea para cargos nuevos, ascensos o remplazo definitivo del cargo.
- ❖ Analizar junto con el área solicitante del proceso, las características fundamentales que debe contener el perfil del puesto deseado.
- ❖ Especificar las fuentes de reclutamiento, ya sean internas o externas que se aplicarán para el proceso.
- ❖ Se debe abrir el concurso internamente para los/as colaboradores/as que están interesados/as en ser considerados/as, o bien, para obtener referencias de posibles candidatos/as.

- ❖ Examinar la Base de Datos de Hojas de Vida como fuente de consulta.
- ❖ Contactar las fuentes externas.
- ❖ Elaborar un borrador del anuncio y coordinar con la agencia de publicidad.
- ❖ Clasificar y seleccionar los/as candidatos/as obtenidos/as por medio del anuncio en la prensa.

### **Análisis y Evaluación de Hojas de Vida.**

- Comprobación de Datos y Referencias.
- Citar a la entrevista para la identificación y evaluación de las competencias organizacionales.
- Participar en la coordinación y realización de las prueba situacionales para la identificación y evaluación de las competencias de direccionamiento.
- Citar a la entrevista con el gerente. Se le debe enviar anticipadamente los currículum de los/as candidatos/as que entrevistará y adjuntar un formulario de Resumen de Entrevista.
- Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de Retroalimentación.
- Dirigir el proceso de retroalimentación con los candidatos seleccionados y los candidatos internos no seleccionados.
- Realizar el informe final de selección y presentarlo al gerente.
- Hacer parte del proceso de análisis y consolidación de resultados.
- Participar en la Evaluación del proceso de Selección.

**Figura 1. Administradora**



Fuente: Esta investigación

### **GERENTE GENERAL**

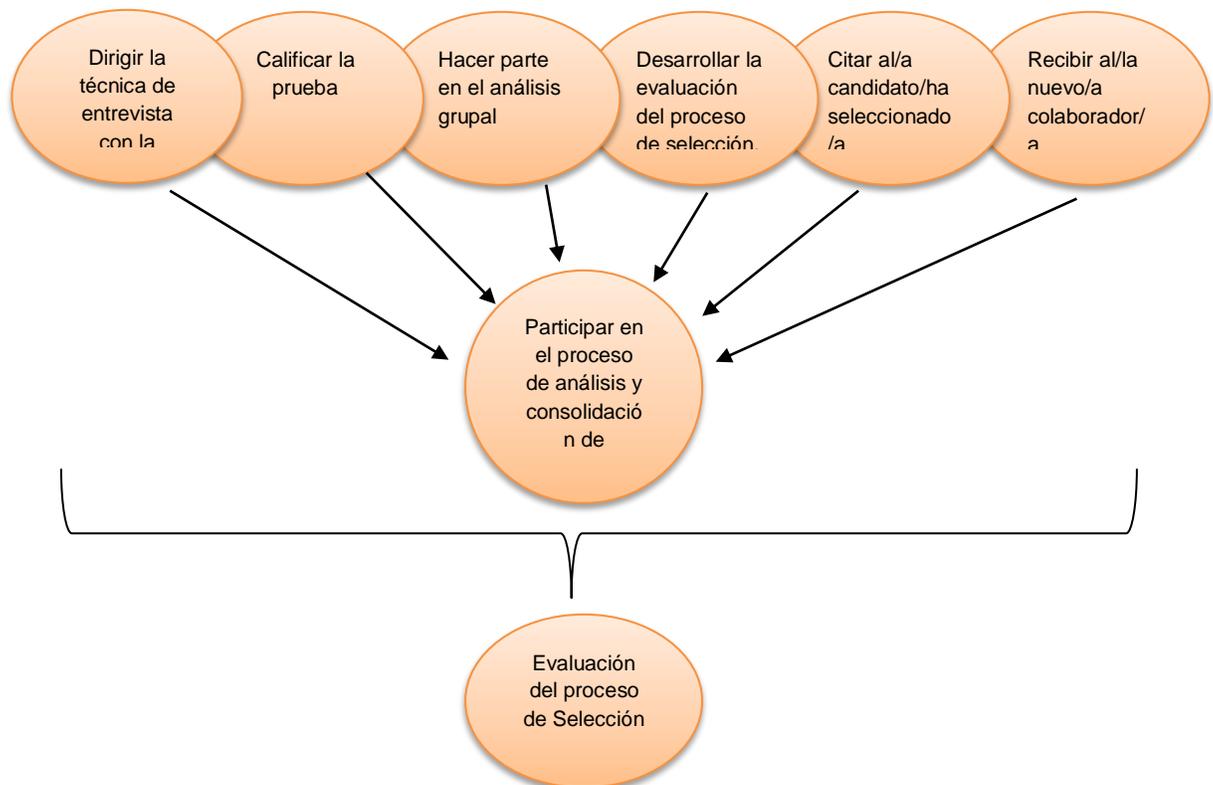
- ❖ Dirigir la técnica de entrevista con la administradora e Identificar el candidato que evidencia las competencias requeridas y además que presente cualidades de importancia para desempeñar el cargo.
- ❖ Calificar la prueba de conocimiento o de capacidad.
- ❖ Hacer parte en el análisis grupal, para estructurar el proceso de Retroalimentación.

- ❖ Desarrollar la evaluación del proceso de selección. E informar a la administradora si el/la colaborador/a continúa o no en la organización.
- ❖ Citar al/a candidato/ha seleccionado/a e informarle las condiciones de su contratación, así como definir la fecha de ingreso. Se le debe solicitar cualquier documento que haya quedado pendiente.
- ❖ Recibir al/la nuevo/a colaborador/a y coordinar el inicio de su Plan de Inducción.
- ❖ Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.
- ❖ Participar en la Evaluación del proceso de Selección.

### **Para el Nivel Profesional**

- ❖ Identificar y evaluar las competencias técnicas y profesionales en los aspirantes a un cargo perteneciente al nivel profesional, a través de la aplicación de la prueba de Presentación de Informe Oral y Escrito.

**Figura 2. Gerente general**

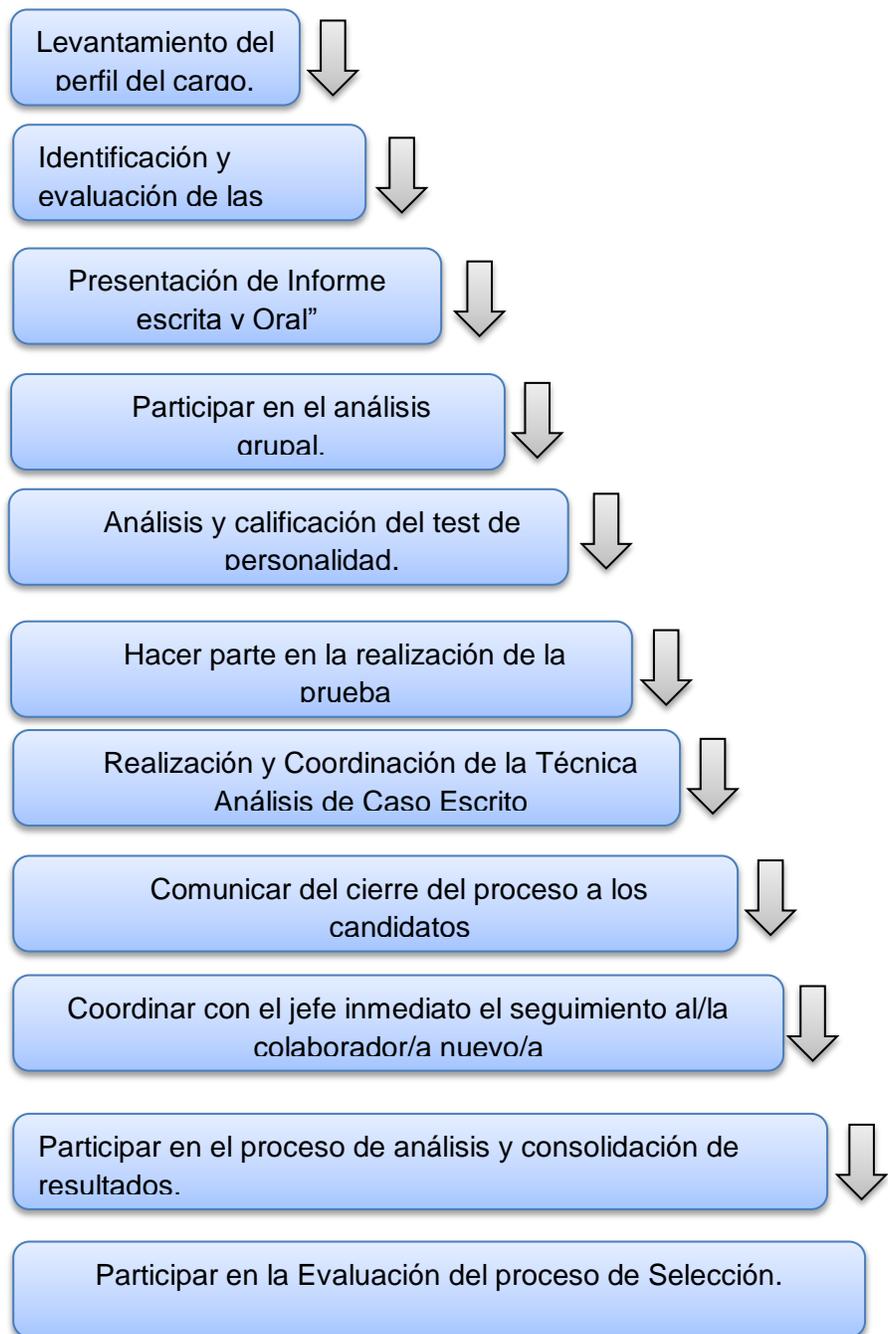


**Psicólogo organizacional:**

- ❖ Realizar con el área de selección el levantamiento del perfil del cargo.
- ❖ Identificación y evaluación de las competencias organizacionales mediante el desarrollo de la entrevista de eventos conductuales.
- ❖ Acompañamiento en la fase de preparación y presentación de la prueba situacional "Presentación de Informe escrito y Oral" para la identificación de las competencias técnicas y Profesionales.
- ❖ Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de retroalimentación.
- ❖ Desarrollo, análisis y calificación del test de personalidad.
- ❖ Hacer parte en la realización y coordinación de la prueba situacional para la identificación de las competencias de direccionamiento.

- ❖ Realización y Coordinación de la Técnica Análisis de Caso Escrito para la identificación de las competencias Humana y de Interacción.
- ❖ Comunicar del cierre del proceso a los candidatos que no fueron seleccionados mediante la redacción y envío de carta de agradecimiento.
- ❖ Coordinar con el jefe inmediato el seguimiento al/la colaborador/a nuevo/a durante los tres primeros meses, para evaluar su adaptación al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.
- ❖ Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.
- ❖ Participar en la Evaluación del proceso de Selección.

**Figura 3. Psicólogo Organizacional**



### 13.6 ALCANCE DEL MODELO PROPUESTO

Está dirigido a todos cargos de todos los niveles jerárquicos de las áreas: Gerencia, Divisiones, administrativo, Equipos, supervisores, Coordinaciones entre otros.

#### Cuadro 4. Habilidades asociadas al cargo

CARGOS	N°	HABILIDADES ASOCIADAS
GERENTE	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Poder de decisión</li> <li>➤ Capacidad para la resolución de conflictos</li> <li>➤ Planeación y control</li> <li>➤ Comunicación gerencial</li> </ul>
ADMINISTRADORA	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Planeación y Control</li> <li>➤ Capacidad para la resolución de conflictos</li> <li>➤ Responsabilidad</li> <li>➤ Poder de decisión</li> <li>➤ Delegación y seguimiento</li> <li>➤ Gerenciamiento Estratégico</li> <li>➤ Confianza</li> </ul>
PSICOLOGO	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Planeación</li> <li>➤ Control</li> <li>➤ Poder de decisión</li> <li>➤ Responsabilidad</li> <li>➤ Iniciativa</li> <li>➤ Creatividad</li> </ul>
JEFE DE VENTAS	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis de información</li> <li>➤ Clasificación de información</li> <li>➤ Iniciativa y creatividad</li> <li>➤ Comunicación oral y escrita</li> </ul>
AUXILIAR DE VENTAS	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iniciativa y creatividad</li> <li>➤ Clasificación de información</li> <li>➤ Seguimiento de instrucciones</li> <li>➤ Conocimiento técnico</li> </ul>

VENEDORES	45	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de administrar el tiempo</li> <li>➤ Mentalidad positiva</li> <li>➤ Capacidad de saber escuchar</li> <li>➤ Honestidad</li> <li>➤ Confianza y seguridad</li> </ul>
CONTADOR	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis de la</li> <li>➤ Información</li> <li>➤ Rapidez</li> <li>➤ Oportunidad y</li> <li>➤ Respuesta</li> <li>➤ Iniciativa y creatividad</li> </ul>
AUXILIAR CONTABLE	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Poder de decisión</li> <li>➤ Tolerancia</li> <li>➤ Capacidad de</li> <li>➤ negociación</li> <li>➤ Planeación y control</li> <li>➤ Confianza</li> </ul>
SUPERVISORES	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis de información</li> <li>➤ Clasificación de</li> <li>➤ información</li> <li>➤ Relaciones</li> <li>➤ interpersonales</li> <li>➤ Seguimiento de instrucciones</li> </ul>
SECRETARIA	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Discreción</li> <li>➤ Espíritu de servicio</li> <li>➤ Responsabilidad</li> <li>➤ Buena organización</li> <li>➤ Capacidad de respuesta</li> </ul>
BODEGEROS	24	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alto nivel de agilidad</li> <li>➤ Destreza manual</li> <li>➤ Eficiencia y precaución</li> <li>➤ Capacidad para administrar el tiempo</li> <li>➤ cumplimiento</li> <li>➤ capacidad de aprender</li> </ul>
TRANSPORTADORES	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad</li> <li>➤ Precaución</li> <li>➤ Habilidad</li> <li>➤ Cortesía</li> </ul>
CAJEROS	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puntualidad</li> <li>➤ Ágil y activo</li> <li>➤ Trato amable con el cliente</li> <li>➤ Perceptividad</li> <li>➤ Agilidad</li> </ul>

Fuente: Esta investigación

## 13.7 MANUALES DE FUNCIONES

<b>Nombre de la empresa: ferretería argentina</b>
<b>Denominación del empleo: gerente</b>
<b>Numero cargos: 1</b>
<b>funciones del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Representar a la Comercializadora y administrar su patrimonio.</li><li>• Cumplir y/o hacer cumplir las decisiones de la Junta Directiva.</li><li>• Manejar los asuntos y operaciones de la sociedad, tanto los externos como los concernientes a su actividad interna, y en particular, las operaciones técnica, financiera y contable, la correspondencia y la vigilancia de sus bienes, todo dentro de las orientaciones e instrucciones emanadas de la Junta Directiva.</li><li>• Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad.</li><li>• Delegar funciones en asuntos específicos.</li><li>• Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por la Junta Directiva de la sociedad, cuando es del caso.</li><li>• Velar porque se lleven correctamente la contabilidad y los libros de la sociedad, autorizar y suscribir los estados financieros e informes periódicos y someterlos a consideración de la Junta.</li><li>• Presentar a consideración de la Junta Directiva, informes sobre la marcha de la sociedad y sobre su situación comercial, técnica, administrativa y financiera.</li><li>• Presentar anualmente y en forma oportuna a la Junta Directiva los estados financieros obligatorios o pertinentes, junto con un informe general de gestión.</li><li>• Cumplir y hacer cumplir los Estatutos y los Reglamentos de la sociedad.</li><li>• Convocar a la Junta Directiva a reuniones ordinarias y extraordinarias.</li><li>• Definir los niveles de los cargos conforme a la estructura organizacional y la planta de personal establecidos por la Junta Directiva.</li><li>• Dirigir las relaciones laborales conforme a las normas vigentes.</li><li>• Establecer las líneas estratégicas de la Organización</li><li>• Marcar las políticas generales: inversiones, compras, productos, investigación y desarrollo, recursos humanos, mercados potenciales, etc.</li><li>• Fijar los objetivos globales.</li><li>• Garantizar el cumplimiento de las normativas legales en todas las actuaciones.</li></ul>

<b>Nombre de la empresa: ferretería argentina</b>
<b>Denominación del empleo: administrador</b>
<b>Numero cargos: 1</b>
<p><b>funciones del cargo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento del código de ética de la organización.</li> <li>• Diseñar e implementar las políticas para el área de talento humano, en coordinación con las metas y objetivos organizacionales.</li> <li>• Apoyar a la Gerencia en la detección de las necesidades del personal de la compañía y en la elaboración del plan anual de capacitación de la empresa.</li> <li>• Colaborar con la Gerencia y las Direcciones en la revisión de las escalas salariales y en la estructuración de los planes de retribución más adecuados para la empresa.</li> <li>• Diseñar y dirigir los sistemas de selección, promoción y reubicación de los empleados.</li> <li>• Controlar las condiciones de trabajo y salarios que hagan posible la mejor utilización del personal en los diferentes cargos.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento del programa de salud ocupacional y de seguridad industrial.</li> <li>• Formular a la Gerencia General las recomendaciones que estime convenientes sobre políticas de manejo de personal.</li> <li>• Realizar investigaciones de salarios necesarias para comparar las remuneraciones existentes en la empresa con relación a otras del sector o de la misma naturaleza.</li> <li>• Presentar a la gerencia los informes que ésta requiera acerca del personal (ausentismo, nómina, etc.).</li> <li>• Establecer los planes de desarrollo acordes para el personal de la empresa, velando porque se cumplan en forma adecuada.</li> <li>• Supervisar que la compañía se encuentre al día con todos los estados de cuentas tanto de EPS, Fondo de Pensiones y cajas de compensación y mantener el archivo de seguridad social al día.</li> <li>• Propender porque en la organización exista un buen ambiente de trabajo a través de la organización de actividades de bienestar y Capacitación.</li> <li>• Supervisar que las obligaciones de la organización frente a los empleados y el Estado sean cumplidas en debida forma.</li> <li>• Servir de canal de comunicación entre la organización y los empleados y como facilitador en la búsqueda de soluciones a conflictos entre ellos o entre los mismos empleados.</li> <li>• Dirigir y coordinar con las distintas áreas el diseño y definición de los perfiles y funciones de cada cargo y mantenerlos actualizados.</li> <li>• Aprobar las vacaciones, licencias y permisos que le sean solicitados por el</li> </ul>

<p>personal a su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar toda actividad sospechosa o inusual que en el ejercicio de sus funciones considere como tal, bien sea con relación con un determinado cliente o con un compañero de trabajo.</li> <li>• Cumplir con todas las obligaciones que adquiriera con la empresa según el Reglamento Interno de Trabajo, Código de Ética, contrato de trabajo y demás estatutos de la sociedad.</li> <li>• Cumplir con las normas de Salud Ocupacional establecidas por la organización.</li> <li>• Conocer el procedimiento para reportar un accidente o un incidente laboral ante la ARL.</li> <li>• Revisar los requisitos anuales de todas las sucursales.</li> <li>• Las demás que sean asignadas por su superior inmediato</li> </ul>
---

<b>Nombre de la empresa: ferretería argentina</b>
<b>Denominación del empleo: jefe de ventas</b>
<b>Numero cargos: 1</b>
<p><b>funciones del cargo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar y controlar los planes comerciales de la empresa.</li> <li>• Posicionar los productos de la Comercializadora a nivel nacional</li> <li>• Organizar y dirigir el equipo comercial, reclutando, formando y motivando el mismo.</li> <li>• Aplicar las políticas de precios y las condiciones de venta a los clientes.</li> <li>• Negociar personalmente los contratos comerciales con grandes clientes.</li> <li>• Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo</li> </ul>

<b>Nombre de la empresa: ferretería argentina</b>
<b>Denominación del empleo: auxiliar de ventas</b>
<b>Numero cargos: 2</b>
<p><b>Requisitos del cargo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• apoyar a la gerencia administrativa en la atención y satisfacción de los</li> </ul>

clientes en el proceso de la venta desde la recepción del pedido hasta el despacho de la mercancía.

- Realizar las debidas requisiciones de materiales que se soliciten para el debido desarrollo del proceso que lleva la empresa.
- Llevar un control de la mercancía y hacer inventarios.
- verificar existencia y si no hay hacer órdenes de compra.
- Llevar periódicamente las requisiciones a los diferentes departamentos para posteriormente realizar los pedidos.
- Realizar cotizaciones entre diferentes proveedores para realizar la compra más óptima para la empresa.
- Recibir periódicamente las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente.
- Tener un archivo debidamente llevado con la documentación del área como lo son las facturas, requisiciones, etc.
- Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicio de estos.
- Colaborar con el presupuesto de gastos de la compañía.
- Realizar la debida facturación para las empresas que soliciten servicios.

**Nombre de la empresa: ferretería argentina**

**Denominación del empleo: vendedores**

**Numero cargos: 46**

**funciones del cargo**

- Tomar pedidos
- Atender clientes
- Identificar posibles clientes
- Proporcionar información clara y efectiva
- Cerrar las ventas
- Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo

<b>Nombre de la empresa: ferretería argentina</b>
<b>Denominación del empleo: contador</b>
<b>Numero cargos: 1</b>
<p><b>funciones del cargo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y analizar los registros causados en las cuentas de Balance y Estado de Resultados.</li> <li>• Dar seguimiento al cierre de los empleados y preparar el cuadro de los pendientes.</li> <li>• Analizar la Información presupuestal ejecutada.</li> <li>• Revisar, analizar y preparar la Información Presupuestal de la oficina central.</li> <li>• Preparar y analizar los Estados Financieros (Balance General, Estado de Resultados, Estado de Resultados Mensual, Estado Distribución Gastos Oficinas Operativas y Liquidación.</li> <li>• Preparar los Estados Financieros de fin de año (Balance General, Estado de Resultados, Estado de Resultados Mensual, Estado de Cambios en la Situación Financiera, Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado de Flujos de Efectivo)</li> <li>• Preparar Análisis Financiero y Razones Financieras para los informes que lo requieren.</li> <li>• Alimentar mensualmente informes de indicadores de productividad.</li> <li>• Revisar y presentar por medio electrónico los Impuestos de orden Nacional.</li> <li>• Depurar y presentar el Impuesto de Renta.</li> <li>• Realizar solicitud de Compensación del Impuesto de Renta.</li> <li>• Realizar el acta de Comité Financiero y desarrollar las actividades designadas.</li> <li>• Autorizar la apertura de cajas menores, cuentas bancarias y asignación de claves.</li> <li>• Canalizar las inquietudes, quejas y reclamos de las sucursales sobre los servicios que prestan los Bancos.</li> <li>• Negociar los gastos bancarios y las exenciones a nivel nacional.</li> <li>• Impartir y mantener actualizadas las instrucciones en materia Contable, Financiera y Tributaria.</li> <li>• Dar seguimiento a las tareas e instrucciones impartidas hasta culminarlas, así como las asignadas a la Revisoría Fiscal.</li> <li>• Dar soporte Contable, Financiero y Tributario.</li> <li>• Contestar los diferentes requerimientos de las entidades que nos vigilan (DIAN, Súper sociedades, Distritos, etc.)</li> <li>• Actualizar el Registro Único Tributario (RUT) cada vez que se presente</li> </ul>

un cambio.

- Asistir a las reuniones de los comités a los cuales pertenece. (Comité Financiero, Comité Directivos, Comité de Gestión Integral).

**Nombre de la empresa: ferretería argentina**

**Denominación del empleo: auxiliar contable**

**Numero cargos: 1**

**Requisitos del cargo**

- Asistir a la Gerencia en la elaboración del presupuesto.
- Causar las facturas de proveedores de gastos administrativos.
- Contabilizar la caja menor.
- Revisar las cuentas de balance mensualmente.
- Asistir al jefe inmediato en las tareas asignadas.
- Realizar el registro diario de los cheques a través de los recibos de caja de anticipos.
- Elaborar diariamente las consignaciones y depositar en las respectivas cuentas bancarias.
- Elaborar las cartas de traslado por concepto de pagos de tributos, impuestos distritales.
- Elaborar las cartas de traslado de fondos a la sucursal.
- Verificar, revisar y programar pago a proveedores y saldos a favor de clientes.

**Nombre de la empresa: ferretería argentina**

**Denominación del empleo: supervisor**

**Numero cargos: 2**

**funciones del cargo**

- Verificar asistencia del personal a su cargo.
- Recopilar información.
- Toma y análisis del horario.
- Analizar el cumplimiento de las metas diarias
- Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de producción.
- Balancear las operaciones en las líneas de producción.
- Elaborar reportes de avance de corte e informar al gerente general de

producción.

- Recuperar faltantes de piezas.
- Motivar a los operarios.
- Cumplir con las metas de producción diariamente.

**Nombre de la empresa: ferretería argentina**

**Denominación del empleo: secretaria**

**Numero cargos: 1**

**funciones del cargo**

- Realizar llamadas telefónicas que por su carácter especial pueda requerir algún funcionario de la organización.
- Recibir y canalizar con el área o la persona adecuada, las llamadas telefónicas de la organización.
- Recibir y orientar a los visitantes y dar aviso a la persona solicitada acerca de la presencia del visitante.
- Recibir, radicar y distribuir la correspondencia y las facturas de proveedores a las áreas respectivas.
- Avisar inmediatamente a quien corresponda sobre la llegada de mercancías o encomiendas.
- Enviar y recibir la correspondencia y llevar un control estricto de ella.
- Llevar una base de datos sobre teléfonos y direcciones de los clientes y terceros con los que la organización pueda tener algún tipo de contacto y estar en disposición de facilitar datos sobre el mismo a los funcionarios.
- Velar porque en los momentos en que deba ausentarse de su lugar de trabajo, otra persona permanezca en éste.
- Visualizar el entorno de manera que pueda detectar fácilmente la presencia o no de los funcionarios en las instalaciones, las conductas de los visitantes en la zona de recepción o la presencia de extraños en las oficinas.
- Cumplir de manera estricta con las recomendaciones de seguridad de las instalaciones, que le hayan sido señaladas por sus superiores.

<b>Nombre de la empresa: ferretería argentina</b>
<b>Denominación del empleo: bodeguero</b>
<b>Numero cargos: 24</b>
<p><b>funciones del cargo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir el horario de establecido de trabajo.</li> <li>• Recopilar y organizar el inventario del almacén</li> <li>• Ubicar la mercadería recibida en el lugar correspondiente de la bodega</li> <li>• Mantener la bodega ordenada y limpia.</li> </ul> <p>Realizar actividades de recibo y entrega de los inventarios existentes en el Almacén. Resepcionar toda la mercadería que ingresa a bodega; registrando en el libro de</p> <p>Recepción los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Guía despacho o Factura del proveedor.</li> <li>◇ Fecha de ingreso.</li> <li>◇ Nombre y detalle de artículos.</li> <li>◇ Firmar guía transportista.</li> <li>◇ Fecha de vencimiento.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar las facturas.</li> <li>• Revisión de la mercancía que esté acorde con lo solicitado.</li> <li>• Informar oportunamente los faltantes o mercancía averiada.</li> <li>• Desempeñar las demás funciones y tareas en materia de su competencia</li> </ul>

<b>Nombre de la empresa: ferretería argentina</b>
<b>Denominación del empleo: transportador</b>
<b>Numero cargos: 16</b>
<b>funciones del cargo</b>

- Llevar a mantenimiento su carro.
- Encargado de la transportación de materiales desde la empresa hacia el lugar de origen.
- Transportar a los técnicos hacia las fincas y de regreso a la empresa.
- Transportar los materiales a las fincas.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
- Asistir a los programas de capacitación.
- Cumplir con las entregas a tiempo.
- Estar disponible.
- Ayudar al cliente a bajar la mercancía desde el carro transportador hasta donde el cliente crea conveniente,

**Nombre de la empresa: ferretería argentina**

**Denominación del empleo: cajero**

**Numero cargos: 5**

**funciones del cargo**

- Recibir los pagos de los clientes
- Mantener un registro de estos pagos
- Preparar el reporte de caja diariamente.
- Saludará siempre a los clientes con una sonrisa amistosa.
- Procesar los pagos con las tarjetas de débito/crédito apropiadamente
- Entregar el cambio correcto cuando sea necesario
- Hacer la conciliación del total de los pagos con el total de las ventas
- Hacer conocer a los clientes de las promociones
- Coordinar con el personal de servicio y sus ayudantes para garantizar que el cliente reciba el más alto nivel de servicio posible.
- Ayudar a los vendedores con sus responsabilidades si es necesario
- Responsabilidades adicionales asignadas o solicitadas por el gerente

<b>Nombre de la empresa: ferretería argentina</b>
<b>Denominación del empleo: psicólogo</b>
<b>Numero cargos: 1</b>
<p><b>Funciones del cargo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar y dirigir las actividades humanas y las relaciones laborales dentro de la organización, el cual comprende la admisión, la evaluación, la compensación, la retención y el desarrollo de las personas.</li> <li>• Aplicar las habilidades cognitivas y conductuales para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver los problemas o conflictos en las interacciones humanas y asegurar un buen clima y desarrollar la cultura organizacional.</li> <li>• Efectuar observación, entrevistas y aplicar encuestas y cuestionarios para diagnosticar el clima y la cultura organizacional, y recomendar las acciones preventivas o correctivas que sean pertinentes.</li> <li>• Investigar, identificar y modificar los elementos o factores físicos y socio psicológico, que influyen en el comportamiento humano en el trabajo y que impactan en la eficiencia organizacional, vale decir en el clima, la productividad y la rentabilidad de la organización.</li> <li>• Asesorar a la gerencia en lo referente a las negociaciones colectivas, con los trabajadores, así como para la creación y mejora de la imagen empresarial en el entorno social y económico.</li> <li>• Diagnosticar, evaluar, integrar y aplicar las habilidades cognitivas, sociales y técnicas del personal en el trabajo y en el empleo de las maquinas, para incrementar la productividad, mejorar el clima organizacional, evitar fatigas y prever accidentes o enfermedades ocupacionales.</li> <li>• Generar y proponer soluciones que contemplen, la integración humana, la creatividad, la innovación y la mejora continua dentro de los procesos productivos, operativos y administrativos de la organización, concordante con los conceptos de ergonomía.</li> <li>• Efectuar estudios sobre las necesidades del consumidor mediante técnicas cualitativas y proponer mejoras en el diseño de los productos, en la prestación de servicios, así como en las estrategias de marketing y de comunicación publicitaria.</li> <li>• Asesorar en lo referente a los estilos de liderazgo y el ejercicio de la autoridad, así como las técnicas de negociación con compradores, proveedores y competidores, para el logro de los objetivos organizacionales.</li> </ul>

Fuente: Esta investigación

## 13.8 CARTAS DE CARGOS

**Nombre de la empresa:** ferretería argentina

**Denominación del empleo:** gerente

**Numero cargos:** 1

### **ANALISIS DEL CARGO:**

**Propósito principal:** Programar, organizar, ejecutar y controlar simultánea y gradualmente las actividades. Líder integro, que delega, guía y planea.

**Criterios de desempeño:** Revisiones periódicas en su estructura comercial, debe evaluar y examinar si su preparación actual está acorde a las necesidades del negocio, para evitar dificultades posteriores en su labor y el desvío de su objetivo principal.

**Conocimientos básicos o esenciales:** Procesos contables, finanzas, debe tener conocimientos sobre organización, mercadeo, publicidad, economía, marketing, atención a clientes, técnicas de ventas y dominar áreas específicas que tienen que ver con el manejo del negocio.

### **Requisitos formales del cargo:**

- Título de Bachiller y experiencia mínima de tres años en el área.
- título universitario – administración de empresas
- Certificado de Antecedentes disciplinarios
- Certificado de responsabilidad fiscal
- Pasado Judicial actualizado
- Constancias laborales
- Referencias laborales y personales

**Nombre de la empresa:** ferretería argentina

**Denominación del empleo:** administrador

**Numero cargos:** 1

### **ANÁLISIS DEL CARGO:**

**Propósito principal:** Establecer, diseñar y dirigir, en coordinación con los gerentes y los directores, las políticas y programas de gestión de personal, capacitación, desarrollo y bienestar, de manera que la organización cuente con el personal más idóneo, capacitado y motivado para el logro de sus objetivos.

**Criterios de desempeño:** Apoyar al Gerente a nivel operativo en los procesos administrativos para que se realicen de forma oportuna y adecuada y que aporten al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**Conocimientos básicos o esenciales:** Procesos contables, finanzas, debe tener conocimientos sobre organización, mercadeo, publicidad, economía, marketing, atención a clientes, técnicas de ventas y dominar áreas específicas que tienen que ver con el manejo del negocio.

**Requisitos formales del cargo:**

- Título de Bachiller y experiencia mínima de tres años en el área.
- título universitario – administración de empresas
- Certificado de Antecedentes disciplinarios
- Certificado de responsabilidad fiscal
- Pasado Judicial actualizado
- Constancias laborales
- Referencias laborales y personales

**Nombre de la empresa: ferretería argentina**

**Denominación del empleo: jefe de ventas**

**Numero cargos: 1**

**ANÁLISIS DEL CARGO:**

**Propósito principal:** Desarrollar políticas comerciales con el objetivo de incrementar la cuota de mercado, facturación y margen de contribución.

**Criterios de desempeño:** Relaciones interpersonales, dotes de liderazgo y marcada orientación a resultados.

**Conocimientos básicos o esenciales:** Elevada capacidad de análisis

**Requisitos formales del cargo:**

- Tecnólogo en mercadotecnia.
- Experiencia laboral de dos (2) años.
- Certificado de antecedentes Disciplinarios
- Certificado de responsabilidad fiscal
- Pasado judicial actualizado. 4. Constancia laboral.
- Referencias laborales y personales.
- Buen comportamiento y relaciones humanas.

**Nombre de la empresa: ferretería argentina**

**Denominación del empleo: auxiliar de ventas**

**Numero cargos: 2**

## **ANÁLISIS DEL CARGO:**

**Propósito principal:** Apoyar la labor del jefe de ventas mediante el control, clasificación, orden de las ventas, requisiciones y facturas para llevar un debido proceso administrativo y prestar los servicios de la manera más óptima y eficiente.

**Criterios de desempeño:** dotes de liderazgo y marcada orientación a resultados.

**Conocimientos básicos o esenciales:** Lectura y conocimientos en matemáticas.

### **Requisitos formales del cargo:**

- Título de Bachiller
- Experiencia laboral de dos (2) años.
- Certificado de antecedentes Disciplinarios
- Certificado de responsabilidad fiscal
- Pasado judicial actualizado.
- Constancia laboral.
- Referencias laborales y personales.
- Buen comportamiento y relaciones humanas.

**Nombre de la empresa:** ferretería argentina

**Denominación del empleo:** vendedores

**Numero cargos:** 46

## **ANÁLISIS DEL CARGO:**

**Propósito principal:** Generar ventas u obtener pedidos en el campo o terreno para la empresa que representan,

**Criterios de desempeño:** Se caracterizan por tener buena capacidad para establecer relaciones interpersonales, facilidad de palabra, capacidad persuasiva.

**Conocimientos básicos o esenciales:** Lectura y conocimientos en matemáticas.

### **Requisitos formales del cargo:**

- Título de Bachiller
- Experiencia laboral de dos (2) años.
- Certificado de antecedentes Disciplinarios
- Certificado de responsabilidad fiscal
- Pasado judicial actualizado.
- Constancia laboral.

- Referencias laborales y personales.
- Buen comportamiento y relaciones humanas.

**Nombre de la empresa: ferretería argentina**

**Denominación del empleo: contador**

**Numero cargos: 1**

#### **ANÁLISIS DEL CARGO:**

**Propósito principal:** Apoyar a la Gerencia General en la toma de decisiones basadas en la Información Financiera, Contable, Tributaria y de Control Interno.

**Criterios de desempeño:** Los planes y programas en materia de Ingresos, Egresos e informes legales están de acuerdo con las políticas y normas en materia de manejo de Tesorería.

**Conocimientos básicos o esenciales:** Procesos contables, finanzas, debe tener conocimientos sobre organización, mercadeo, publicidad, economía, marketing, atención a clientes, técnicas de ventas y dominar áreas específicas que tienen que ver con el manejo del negocio.

#### **Requisitos formales del cargo**

- Título de Bachiller y experiencia mínima de tres años en el área.
- Título universitario – administración de empresas
- Certificado de Antecedentes disciplinarios
- Certificado de responsabilidad fiscal
- Pasado Judicial actualizado
- Constancias laborales
- Referencias laborales y personales

**Nombre de la empresa: ferretería argentina**

**Denominación del empleo: auxiliar contable**

**Numero cargos: 1**

#### **ANÁLISIS DEL CARGO:**

**Propósito principal:** Analizar, soportar, verificar y ajustar los registros contables de cada sucursal con el fin de presentar una información confiable y oportuna.

**Criterios de desempeño:** Los planes y programas en materia de Ingresos, Egresos e informes legales están de acuerdo con las políticas y normas en materia de manejo de Tesorería.

**Conocimientos básicos o esenciales:** Normas sobre materia contable, administrativa, financiera y económica. Informática básica

**Requisitos formales del cargo:**

- Título de Tecnólogo
- Experiencia laboral o profesional de un (1) año.
- Certificado de Antecedentes Disciplinarios
- Certificado de responsabilidad fiscal
- Pasado Judicial Actualizado
- Constancias laborales
- Referencias laborales y personales

**Nombre de la empresa:** ferretería argentina

**Denominación del empleo:** supervisor

**Numero cargos:** 2

**ANÁLISIS DEL CARGO:**

**Propósito principal:** Velar por el cumplimiento de las especificaciones del producto por parte del cliente

**Criterios de desempeño:** Cumplir con los objetivos en calidad, cantidad y tiempo, así como verificar el uso adecuado del equipo asignado al personal.

**Conocimientos básicos o esenciales:**

**Requisitos formales del cargo:**

- Título de Tecnólogo
- Experiencia laboral o profesional de un (1) año.
- Certificado de Antecedentes Disciplinarios
- Certificado de responsabilidad fiscal
- Pasado Judicial Actualizado
- Constancias laborales
- Referencias laborales y personales

**Nombre de la empresa:** ferretería argentina

**Denominación del empleo:** secretaria

**Numero cargos:** 1

## **ANÁLISIS DEL CARGO:**

**Propósito principal:** Recibir las llamadas y la correspondencia de la organización, atender y orientar a los visitantes de la organización, brindando apoyo a las diferentes áreas, con el fin de que éstas puedan prestar un servicio ágil, oportuno y efectivo.

**Criterios de desempeño:** dotes de liderazgo y marcada orientación a resultados.

**Conocimientos básicos o esenciales:** Informática básica

### **Requisitos formales del cargo**

- Título de Tecnólogo
- Experiencia laboral o profesional de un (1) año.
- Certificado de Antecedentes Disciplinarios
- Certificado de responsabilidad fiscal
- Pasado Judicial Actualizado
- Constancias laborales
- Referencias laborales y personales

**Nombre de la empresa:** ferretería argentina

**Denominación del empleo:** bodeguero

**Numero cargos:** 24

## **ANÁLISIS DEL CARGO:**

**Propósito principal:** Realizar las labores correspondientes al recibo, identificación, descripción y despacho de los materiales, productos, mercancías, insumos y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa. Tramitar todos los formatos y documentos relacionados a esta actividad.

**Criterios de desempeño:** Clasificación de la mercancía que ingresa al almacén  
Clasificación diaria de inventarios que ingresan al almacén.

**Conocimientos básicos o esenciales:** Técnicas de manejo de inventarios y mercancías.

### **Requisitos formales del cargo:**

- Terminación y aprobación de cinco (5) años de primaria.
- Certificado de Antecedentes disciplinarios
- Pasado Judicial actualizado
- Constancias laborales

- Referencias laborales y personales

**Nombre de la empresa: ferretería argentina**

**Denominación del empleo: transportador**

**Numero cargos: 16**

### **ANÁLISIS DEL CARGO**

**Propósito principal:** Transportar de manera responsable todos los productos que son despachados de la empresa hasta su destino final.

**Criterios de desempeño:** Encargado de las tareas de transportación satisfaciendo al cliente.

**Conocimientos básicos o esenciales:** Leer y escribir

#### **Requisitos formales del cargo:**

- Terminación y aprobación de cinco (5) años de primaria.
- Certificado de Antecedentes disciplinarios
- Certificado de responsabilidad fiscal Pasado Judicial actualizado
- Constancias laborales
- Referencias laborales y personales
- conocimientos suficientes sobre el contexto de la ciudad.

**Cuestiones generales:** tener vehículo propio

**Nombre de la empresa: ferretería argentina**

**Denominación del empleo: cajero**

**Numero cargos: 5**

### **ANÁLISIS DEL CARGO:**

**Propósito principal:** Ejecutar los movimientos de dinero efectivo originados en las operaciones prendaerías y administrativas de la empresa.

**Criterios de desempeño:** Ser capaz de monitorear el entorno para percibir señales de problemas que necesitan ser re-direccionados.

**Conocimientos básicos o esenciales:**

#### **Requisitos formales del cargo**

- Experiencia en manejo de caja
- Excelente habilidad para hablar y escuchar
- Una personalidad amigable, cálida y extrovertida

- Discreto
- Capacidad para estar de pie por largos periodos de tiempo
- Excelente organización y habilidad con el manejo del tiempo
- Habilidad excepcional en matemáticas
- Habilidad para aprender rápido y seguir la secuencia de instrucciones exactas
- Certificado de Antecedentes Disciplinarios
- Pasado Judicial Actualizado
- Constancias laborales
- Referencias laborales y personales

**Nombre de la empresa: ferretería argentina**

**Denominación del empleo: psicólogo**

**Numero cargos: 1**

#### **ANALISIS DEL CARGO:**

**Propósito principal:** Programar, organizar, ejecutar y controlar simultánea y gradualmente las actividades. Líder integro, que delega, guía y planea.

**Criterios de desempeño:** Revisiones periódicas en su estructura comercial, debe evaluar y examinar si su preparación actual está acorde a las necesidades del negocio, para evitar dificultades posteriores en su labor y el desvío de su objetivo principal.

**Conocimientos básicos o esenciales:** Procesos contables, finanzas, debe tener conocimientos sobre organización, mercadeo, publicidad, economía, marketing, atención a clientes, técnicas de ventas y dominar áreas específicas que tienen que ver con el manejo del negocio.

#### **Requisitos formales del cargo:**

- Título de Bachiller y experiencia mínima de tres años en el área.
- título universitario – administración de empresas
- Certificado de Antecedentes disciplinarios
- Certificado de responsabilidad fiscal
- Pasado Judicial actualizado
- Constancias laborales
- Referencias laborales y personales
- Cuestionario para la descripción del puesto (Ver anexo E)

## 13.9 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

**13.9.1 Requisición De Personal.** Una requisición de personal es una solicitud hecha por cualquier dependencia de la organización que necesita encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible. En una requisición se detallan los requisitos que debe cumplir una persona para desempeñarse en el cargo. El jefe de la dependencia solicitante, debe diligenciar el formato de requerimiento de personal y solicitar su aprobación a su respectiva administración, Secretaria General y/o Dirección para cubrir la vacante, esta a su vez obtendrá la aprobación de la Gerencia. Este formato estará a disposición de los jefes con la debida anterioridad. Diseño requisición de personal (Ver anexo F)

### Principales aspectos para su diligenciamiento:

- **Fecha de solicitud:** Día, mes y año en que se elabora la requisición.
- **Fecha de recepción:** Día, mes y año en que el área de Gestión Humana y Calidad recibe la solicitud.
- **Nombre del cargo:** Denominación de la vacante
- **Dependencia:** Nombre de la subgerencia, dirección, equipo, división o coordinación que hace la solicitud. La solicitud, también puede ser realizada, por la Gerencia o la Secretaria General.
- **Información sobre la vacante:** Hace referencia a la situación que origina la solicitud de contratación del personal.
- **Cantidad:** Número de colaboradores que se requieren para un mismo cargo y por la misma causa.
- **Funciones principales del cargo:** conjunto de deberes y responsabilidades que se van a desempeñar al ocupar el cargo.
- **Competencias:** se refiere a la formación académica, experiencia y habilidades para ocupar la vacante.
- **observaciones:** anotaciones referentes a sugerencias sobre condiciones especiales de los candidatos a contratar.
- **fecha límite para proveer el cargo:** es el plazo máximo que puede esperarse, y a partir del cual se requiere la iniciación de labores del personal.
- **información del área solicitante:** Nombre de la persona responsable de hacer la requisición, dependencia a la que pertenece y cargo que desempeña.
- **nombre de la persona autorizada para solicitar personal:** nombre y firma del jefe inmediato que aprueba la requisición.

**13.9.2 Reclutamiento de talento humano.** Después de haber hecho la presentación de los perfiles adecuados para el desempeño de un cargo dentro de la empresa y luego de haber realizado una requisición del personal, el proceso a seguir es el reclutamiento del talento humano

**Objetivo General:** Atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

**Alcance:** Es aplicable tanto al personal de la organización como a las personas externas que concurren para concursar por la vacante a cubrir.

### **Políticas de reclutamiento**

- La definición del perfil propuesto para la vacante requerida en la empresa, estará basada en la estructura organizacional.
- Para cubrir la vacante se tendrá en cuenta en primera lugar al personal de la empresa.
- Se implementará un sistema que cuente con suficientes fuentes de reclutamiento, pruebas psicotécnicas, entrevistas y verificación de antecedentes.
- Todos los candidatos al cargo, deben someterse al proceso de selección.
- Se elegirá al mejor candidato del grupo de aspirantes para cubrir la vacante, es decir al que se acople al perfil requerido por la organización.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. La importancia de esta fase radica en que debe proveer de suficiente número de candidatos tanto en cantidad como en calidad, para ello se identifican las fuentes principales y que mayor seguridad de encontrar el personal idóneo nos garantiza una de sus fuentes principales son entidades especializadas y organizaciones tales como universidades y centros de estudio por que allí se garantiza que las personas disponibles ya han desarrollado unas competencias específicas.

Es esencial el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto. Buscar los medios y fuentes adecuados que le permitan encontrar el personal idóneo con las competencias requeridas por la organización y que permita el desarrollo de ventajas competitivas.

Para que la técnica de Análisis de Hojas de Vida se realice de manera eficiente el resultado del proceso de reclutamiento tendrá un límite de mínimo (10) y máximo quince (15) hojas de vida de aspirantes que cumplan con los requisitos para ocupar el cargo. Este reclutamiento será la primera opción cuando exista una vacante en el nivel Directivo, teniendo en cuenta que no se rechazará la posible realización de un Reclutamiento externo cuando el número de empleados reclutados internamente sea el mínimo.

A continuación se presenta paso a paso, el proceso propuesto para el Reclutamiento de Talento Humano y se describen los instrumentos de a utilizar.

**Figura 4. Esquema del Proceso de Reclutamiento.**



Fuente: Esta investigación

**13.9.2.1 Reclutamiento Interno.** En la empresa ferretería argentina se en el reclutamiento interno se tendrán en cuenta cuatro importantes aspectos los cuales servirán para definir el reclutamiento interno:

- Transferencia de personal: (movimiento horizontal)
- Ascensos de personal: (movimiento vertical),
- Transferencias con ascensos de personal
- Cambio de Cupo

*Cambio de cupo:* Se da cuando en un área existe una vacante pero no es necesaria para el desarrollo de sus funciones. Por esta razón es trasladada a un área de la empresa donde si es necesaria su existencia.

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- Es más barato
- Los candidatos a nivel interno presentan un mayor conocimiento de la organización y un nivel adecuado de profesionalización requerido.
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

Aunque presenta las siguientes desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los

empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.

- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
- Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

#### **Fuentes de Reclutamiento Interno:**

- **Búsqueda directa:** simplemente llegar de manera directa hacia los colaboradores de manera que motiva a un más a los colaboradores, puesto que se muestra cierto interés por los mismos al buscarlos directamente dentro de la empresa ferretería argentina.
- **Base de Datos de los colaboradores actuales** pertenecientes a los Niveles Jerárquicos Directivo, Ejecutivo y Profesional de La Empresa Ferretería argentina Para la actualización continua de la base de datos, se propone que cada colaborador tenga acceso a esta herramienta mediante una clave personal para que ellos mismos puedan realizar los cambios pertinentes y su información sea actualizada cada vez que su hoja de vida tenga cambios, por motivos tales como nuevos títulos, asistencia a capacitaciones y cursos y reconocimientos obtenidos.
- **Recomendaciones de los empleados:** fuente a través de la cual un empleado da referencias de otro empleado de la misma empresa sobre el óptimo desarrollo de sus funciones laborales y el cumplimiento de sus responsabilidades.
- **Medios Visuales:** Cartelera Espacio en la cartelera empresarial exclusivo para dar a conocer a los colaboradores la existencia de una vacante.
- **Medios Electrónicos:** Internet Anuncio de la vacante a través del correo electrónico de cada colaborador.
- **Modelo propuesto como Medio de Reclutamiento Interno (Ver anexo G)**

**13.9.2.2 Reclutamiento Externo.** Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas que no pertenecen a la empresa.

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- El ingreso de nuevos colaboradores a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece el talento humano de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

El reclutamiento externo también presenta las siguientes desventajas:

- Generalmente requiere más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

### **Fuentes de Reclutamiento Externo:**

- Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su currículum vitae. Las solicitudes de interés se incluyen en el banco empresarial de hojas de vida hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas.
- El Banco de Hojas de Vida de la Organización está conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Es importante la continua actualización del banco de hojas de vida, en la página web de la empresa denominada **Registro de Hoja de vida**, donde se pueden inscribir profesionales de distintos lugares y diligenciar un formato de hoja de vida. La información obtenida a través del formato será fundamental para procesos de reclutamiento.

### Otras fuentes:

- Contactos con agremiaciones y asociaciones
- Empresas de la Competencia
- Agencias de Empleo
- Firms Asesoras Especializadas
- Organizaciones profesionales: muchas ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Pueden incluir una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales.
- Recomendación de empleados actuales de la empresa sobre personas externas a la misma. La calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada, ya que dudan en recomendar a personas de bajo desempeño.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio. Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción profesional. Formato análisis hoja de vida (Ver formato H)

### **Medios de Reclutamiento Externo:**

- Anuncio en la página web de la entidad.
- Avisos en Prensa y Revistas
- Anuncio en Radio y en el canal regional de televisión Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más elegidos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de solicitantes.

## **La publicación del anuncio es una “venta”:**

Existen diferentes fuentes de búsqueda de candidatos, cada cual con sus características específicas y el éxito del uso de una vendrá determinada porque sea la fuente correcta, o no, para encontrar en ella, tipo de perfil que pretendemos encontrar.

No obstante ello, es importante tener en cuenta que tanto cuando estamos haciendo reuniones con una determinada escuela de negocios, para utilizar su bolsa de trabajo, o cuando estamos publicando un anuncio, siempre, absolutamente siempre, se trata de una “venta” de imagen de una empresa y por tanto, todos sus detalles han de estar muy especialmente cuidados, en tanto acción de comunicación externa por parte de nuestra organización.

Para la empresa ferretería argentina sugerimos específicamente las siguientes fuentes principales de búsqueda de candidatos.

### **a. ANUNCIOS CLASIFICADOS**

La publicación del anuncio: si decimos que la mejor fuente a utilizar es la publicación de un anuncio debemos de tener en cuenta una serie de cuestiones, tales como:

- Promoción interna(tablón de anuncios de la empresa)
- Prioridad a familiares( bases de datos)
- Recomendaciones

Y decimos que se ha de publicar un anuncio en prensa, este deberá ser:

- Claro
- Especifico
- Concreto
- Realista
- Atractivo

Debemos, además decir si se trata de un anuncio grande o pequeño, la página del periódico en el que lo publiquemos y, en cualquier caso, debemos prestar especial atención a su redacción.

**Figura 5. Diseño estructural de un anuncio**



Fuente. Esta investigación

**Figura 6. Diseño estructural de un anuncio**

<p><b>CABECERA</b></p> <p>¿Quiénes somos?</p> <p>¿Qué necesitamos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación (o no) de la empresa</li> <li>• Sector de actividad</li> <li>• Puesto de trabajo a cubrir(destacado)</li> </ul>
<p><b>CUERPO CENTRAL/1</b></p> <p>Funciones/requisitos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificaciones del profesional, actitudinal y personal de candidato.</li> </ul>
<p><b>CUERPO CENTRAL/2</b></p> <p>¿Qué ofrecemos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificaciones de lo que la empresa ofrece.</li> </ul>
<p><b>PIE</b></p> <p>¿Cómo contactar?</p> <p>Referencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones a seguir para responder a la oferta.</li> </ul>

Fuente. Esta investigación

Por último, una vez diseñado el anuncio, deberemos tomar ciertas decisiones acerca de su publicación.

- Tipo de medio
- Medio local, nacional, internacional.
- N° de anuncios
- ¿Cuándo?

## **b. Los contactos profesionales**

### **Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales**

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

### **c. Contactos con universidades centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.**

Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

### **d. Conferencias y charlas en universidades**

Estos métodos encaminados a promover la empresa y a crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales (películas, dispositivas, etc.

### **e. Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.**

En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operaran por separado.

### **f. Internet**

Esta es una de las fuentes de búsqueda de empleo más cada vez más utilizada. Por ello cada vez existen más webs dedicadas a este menester, que no tendríamos que pasar por alto a la hora de seleccionar candidatos. A continuación se detalla algunas de las páginas webs más utilizadas:

- [www.es.computrabajo.com](http://www.es.computrabajo.com)
- [www.opcionempleo.com](http://www.opcionempleo.com)
- [www.infojobs.net](http://www.infojobs.net)
- [www.empleo.com](http://www.empleo.com)
- [www.infoempleo.com](http://www.infoempleo.com)
- [www.contactosdetrabajo.com](http://www.contactosdetrabajo.com)
- [www.estudiosotrabajas.com](http://www.estudiosotrabajas.com)

### **g. Competencias de un Anuncio**

Definir la empresa o recurrir a un consultor externo.

Describir la posición: Título universitario, responsabilidad, contenido, competencias y datos relevantes del cargo.

Frase indicando la vacante que se ofrece: (Desarrollo de carrera, buen salario, etc.).

Indicaciones Finales: A dónde escribir o presentarse. Según Martha Alles<sup>10</sup> los componentes indispensables de un anuncio son:

- *Definir la empresa.* Si no está dispuesto a publicar el nombre, es aconsejable a recurrir a un consultor externo. Recuerde que muchos buenos candidatos que estén empleados no responderán si no saben quién los convoca. Es cierto que cuando el anuncio lo publica una consultora, debe definir lo más precisamente posible el tipo de empresa, sin incluir detalles que “descubran” al cliente.
  - *Definir la posición.* Contenido, responsabilidades, lugar de trabajo si es alejado, cantidad de viajes si fuese pertinente y cualquier otro dato relevante.
  - Requisitos importantes para el cargo: experiencia, título universitario y estudios requeridos.
  - Frase indicando lo que se ofrece: desarrollo de carrera, buen salario, vehículo y vivienda si correspondiera, etc.
  - Indicaciones Finales: A dónde escribir o presentarse, plazo de recepción de currículum vitae, si hay que indicar número de referencia o prestaciones económicas, si se requiere presentar foto,

**13.9.2.3 Reclutamiento Mixto.** Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, se plantea una solución eficiente: el reclutamiento mixto; es decir, el que se enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos. En este tipo de Reclutamiento se da igualdad de oportunidades a los candidatos internos y externos para participar en el proceso

de selección para colaboradores de los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa ferretería argentina.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

**a. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno,**

A corto plazo, la empresa necesita personal ya calificado, y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerar los criterios sobre las calificaciones necesarias.

**b. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo,**

En caso que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

**c. Reclutamiento externo y reclutamiento Interno, contiguamente.**

Este es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso que haya igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

**d. La recepción de candidaturas**

A lo largo de las primeras semanas recibiremos el grueso de candidaturas. No obstante, podría ocurrir que ello no sea así, en cuyo caso nos tendríamos que replantear cuestiones tales como si hemos elegido el medio adecuado para la búsqueda del perfil que necesitamos o si, por el contrario debemos de publicar más de un anuncio, en cuyo caso, conviene hacer en el mismo las debidas rectificaciones, que fueran necesarias para que recibiéramos aquellas candidaturas que de verdad necesitamos cubrir.

En cualquier caso todas las cartas que recibamos deberán de ser numeradas, y marcado en ellas la fecha de recepción ya que pueda que aunque la persona que estamos buscando no figure entre las primeras cartas recibidas, si es un elemento más a tener en cuenta a lo largo del proceso de selección, ya que habla de la capacidad de reacción y de respuesta a la misma.

**13.9.3 Proceso de Selección de Talento Humano.** Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las capacidades y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales capacidades, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira. De este modo, el proceso de selección se apoya en las cualidades definidas por la organización, éstas facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso. Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre cualidades organizacionales y cualidades específicas; e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas cualidades por los candidatos.

El proceso de Selección tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la Empresa Ferretería Argentina, el ascenso y transferencia de los colaboradores con base en el mérito mediante procedimientos que permitan la participación, en igualdad de condiciones de quienes demuestren poseer los requisitos para desempeñar las vacantes. Presenta un conjunto de técnicas como principal estrategia para la determinación de las competencias de los aspirantes, con el fin de seleccionar la persona con mayores probabilidades de ajuste al cargo y a la organización. Este proceso permitirá valorar las, aptitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social de las candidaturas, así como sus conocimientos específicos.

**Objetivo:** Elegir personas con competencias que le den valor agregado a los procesos organizacionales.

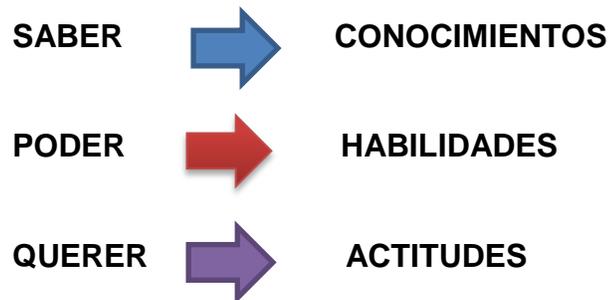
### **POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.**

Para cubrir una vacante se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- La vacante debe existir en el área que lo requiere, de lo contrario se deberá tramitar primero el cambio de cupo.
- El jefe de la dependencia solicitante, debe diligenciar el formato de requerimiento de personal, diseñado por la Dependencia y solicitar su aprobación a su respectiva de la administradora, para cubrir la vacante, esta a su vez obtendrá la aprobación de la Gerencia. Luego de cumplido este trámite debe enviarse a la Dirección de Gestión Humana quien coordinará todo lo referente al proceso.
- Este formato estará a disposición de los jefes con la debida anterioridad.
- Sólo se inicia un proceso de selección si se tiene autorización del Gerente.

- Los traslados denominados horizontales serán tramitados directamente por la Dirección administrativa, en acuerdo con los respectivos jefes y/o Directivos.
- Los ascensos estarán sujetas a proceso de Selección en el área administrativa; en el área operativa se registrá por el proceso establecido en la Convención Colectiva de Trabajo.
- El proceso de selección tendrá un tiempo de ejecución de 22 días hábiles

¿Cómo agregar valor?



Los Resultados esperados del proceso de Reclutamiento y Selección es el Talento humano seleccionado, cualificado y empoderado, evaluado y con planes de mejoramiento continuo, con perfiles desarrollados, con sentido de pertenencia y bienestar, en un ambiente laboral propicio, reconocido de acuerdo a las disposiciones legales y orientadas a la prestación de servicio con calidad.

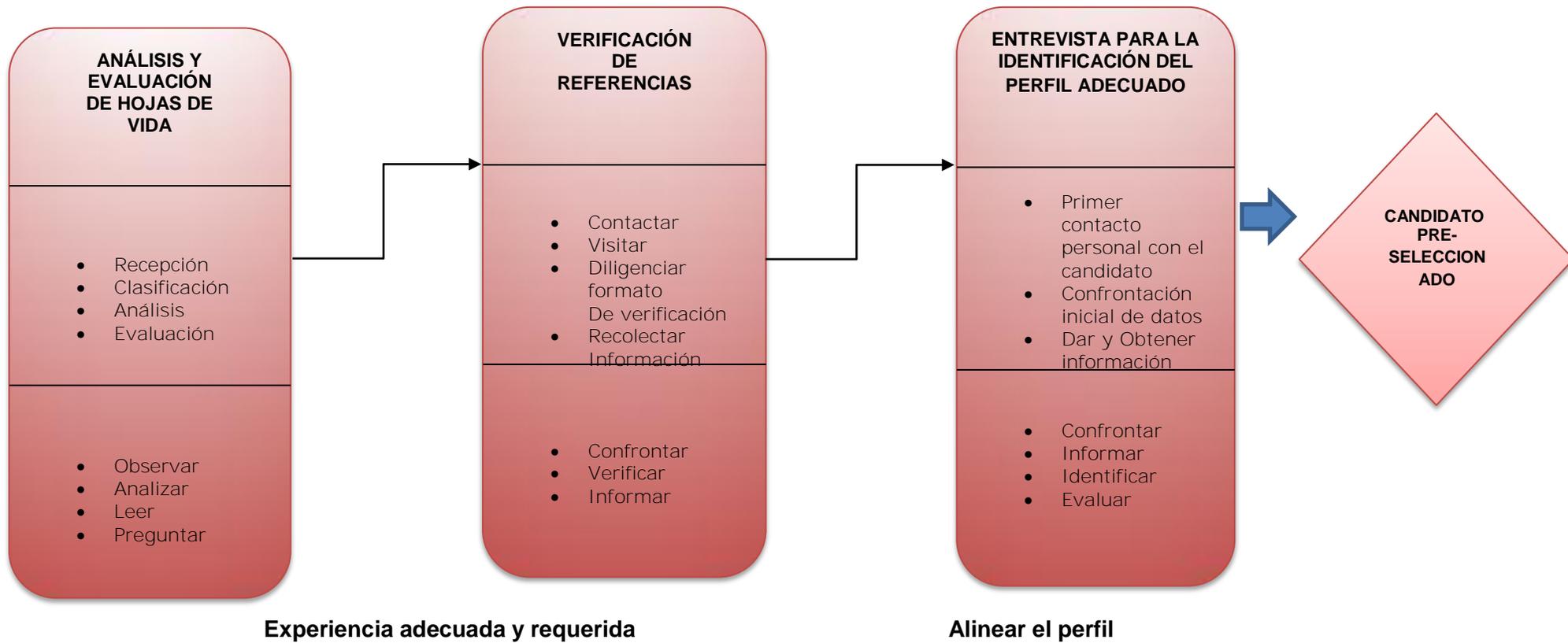
Las fases del proceso se detallan a continuación:

#### **a. Fase de Preselección**

Fase enfocada en la aplicación de tres técnicas: Análisis de Hojas de vida, Entrevista para la identificación de perfiles adecuados y verificación de referencias. Estas técnicas, serán las herramientas para elegir dentro del grupo de candidatos reclutados otro grupo menor conformado por las personas que posean el perfil que más se ajusta a las exigencias del cargo y de la organización para participar en el proceso de selección.

El análisis de Hojas de vida, se realizará a las hojas de vida de todos los candidatos reclutados. Como resultado de esta técnica, se obtendrá un grupo menor de candidatos para la aplicación de verificación de referencias y la entrevista para la identificación de dicho perfil mencionado.

**Diagrama 1. Fase de Preselección.**



**13.9.3.1 Análisis y Evaluación de Hojas de vida.** A la hora de valorar el currículum vitae nos encontramos con una “fotografía” del interesado. Por ello, resulta importante observar en el mismo, cuestiones tales como:

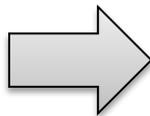
- Contenidos
- Claridad
- Foto
- Organización en el papel
- Capacidad de seleccionar información relevante

En todo currículum vitae no deberá de faltar los siguientes campos:

- Datos personales
- Formación académica
- Formación complementaria
- Idiomas
- Informática
- Experiencia laboral
- Actividades académicas o profesionales
- Otros datos de interés
- Referencias

**Los contenidos para cada campo del currículum vitae han de estar claramente especificados**

**SELECCIÓN DE  
INFORMACION  
RELEVANTE**



**UTILIZACIÓN  
ESTILO DIRECTO  
(NO COLOQUIAL)**

La Hoja de Vida o Currículum Vitae es un documento que contiene información de carácter biográfico o historial personal del candidato.

Las hojas de vida son analizadas por la administradora para verificar cuáles aspirantes, según los requerimientos del cargo, cumplen con el perfil del cargo. El análisis consiste en verificar el cumplimiento de los requisitos determinados, es decir, el perfil, los requerimientos académicos y de experiencia profesional exigidos, los cuales aparecen en el manual de responsabilidades correspondiente

a cada cargo. Cuando una hoja de vida no cumpla con algunos de estos requisitos será descartada.

Aquellas hojas de vida que cumplan con los requisitos continuarán en el proceso. Los mejores candidatos son los que presentan hojas de vida en las que escriben ejecutorias tangibles, preocupación por el progreso, estabilidad laboral y profesional, sin brechas en su actividad y con descripciones de trabajo precisas.

**Objetivo:** Analizar y evaluar las hojas de vida con el fin de elegir los candidatos que participarán en las siguientes etapas de la fase de preselección.

**a. Instrucciones para realizar el Análisis:**

- Máximo quince y mínimo ocho hojas de vida, deberán ser analizadas en un plazo de cinco días hábiles.
- Antes de comenzar la lectura de hojas de vida, se deben conocer cuáles son los requisitos para el cargo. Esta información se encuentra en el formato de requerimiento de personal, el cual después de la aprobación de la gerencia, es enviado al área de Gestión Humana y Calidad.
- Buscar espacios en blanco u omisiones. Es indispensable analizar la historia laboral y la continuidad cronológica y lógica de la trayectoria laboral. Las circunstancias socioeconómicas pueden explicar algunas brechas en la misma.
- Revisar: Aspecto general y antecedentes de trabajo.
- Observar que las fechas estén bien establecidas.
- Analizar la rotación y/o movilidad laboral.
- Es de fundamental importancia la lectura interpretativa de una hoja de vida. Deben distinguirse entre pases horizontales, donde generalmente la causa se relaciona con el mejoramiento económico o la busca de una mejor oportunidad laboral, ya sea por tipo de empresa o plan de carrera, y los pases verticales, esto es en ascenso de jerarquía, importancia y función, lo que evidencia un crecimiento.
- El desarrollo de esta etapa, se fundamenta en diligenciar el formato de análisis de hoja de vida, porque conduce a identificar los “*Conocimiento y experiencia*” y algunas “*habilidades*”.

**b. Saber “Conocimiento y experiencia”**

**Estudios Básicos:** Título de formación universitaria profesional.

**Estudios de Postgrado:** Título de formación avanzada (Especialización, Postgrado ó Magister).

**Estudios adicionales:** Estudios no contemplados en la formación académica básica.

**Experiencia:** Específica en cargos similares y/o relacionada en el ejercicio profesional.

### **c. Saber Hacer “*habilidades*”**

Actualmente es común que en las hojas de vida, se presente el perfil profesional o se indiquen competencias fuertes de cada candidato. Es importante señalar que identificar competencias específicas en las hojas de vida sólo servirá como punto de referencia para el desarrollo de las pruebas situacionales si el candidato aplica a la fase de selección. (Ver anexo I)

### **d. Evaluación de la Hoja de Vida**

Se calificará la información obtenida a través del análisis. Para ello, se tendrán en cuenta los aspectos académicos, de experiencia y habilidades, con los siguientes puntajes:

### **Saber “*Conocimiento y experiencia*”**

#### **Estudios Básicos:**

*Parámetro de calificación:* Para cada cargo se requiere una formación profesional específica. En el manual de responsabilidades de cada cargo, se presenta cuál debe ser la formación universitaria profesional para cada cargo. Si y sólo si el aspirante tiene la formación universitaria profesional que se requiere para el cargo, continúa su hoja de vida en el proceso de análisis.

**Estudios de Postgrado:** Título de formación avanzada (Especialización, Postgrado ó Magister).

*Parámetro de calificación:* Para algunos cargos se requiere una formación avanzada.

*Máximo Puntaje:* 20 puntos Si el cargo requiere formación avanzada y el aspirante la poseen, obtiene el máximo puntaje. Si el cargo no requiere formación avanzada y el aspirante posee, se obtienen 10 puntos. Si el cargo requiere formación avanzada y el aspirante no la posee, no continúa en el proceso.

**Estudios adicionales:** Estudios no contemplados en la formación académica básica.

*Parámetro de calificación:* Para todos los cargos de los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional, se requieren estudios adicionales.

*Máximo Puntaje:* 30 puntos

*Mínimo Puntaje:* 0 puntos

Si el aspirante posee todos los estudios adicionales requeridos, obtiene el máximo puntaje. Por cada estudio adicional requerido que posea el aspirante se le asignarán cinco puntos.

Si el aspirante posee estudios adicionales pero ninguno es requerido por el cargo, no se le asignarán puntos.

Si el aspirante no posee todos los estudios adicionales requeridos, no continúa en el proceso.

**Experiencia:** Específica en cargos similares y/o relacionada en el ejercicio profesional. En cada manual de responsabilidades se indica la experiencia mínima requerida para cada cargo.

*Parámetro de calificación:* Para todos los cargos de los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional, se requiere experiencia mínima.

*Máximo Puntaje:* 20 puntos

*Mínimo Puntaje:* 0 puntos

Si el aspirante posee la experiencia mínima requerida, obtiene 15 puntos. Si la experiencia del aspirante es mayor a la experiencia mínima requerida, se obtiene el máximo puntaje.

### **Saber Hacer “*habilidades*”**

Si se logran identificar más de una cualidad específica en la hoja de vida se asignarán 5 puntos. Todos los puntos obtenidos se registran en el formato y se suman, obteniéndose de esta manera la calificación individual para cada candidato.

### **Verificación de Datos y Referencias**

Las referencias son un grupo de personas, instituciones, asociaciones con las que el candidato ha tenido contacto. Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada en la hoja de vida. A partir de allí se verifica que los datos entregados por la persona contactada y el interesado, concuerden.

Una recomendación válida para el candidato consiste en mantener actualizada la información sobre sus referencias en la hoja de vida. De esta forma se debe revisar que los datos de contacto sean los correctos y que esté en disposición de vender una buena imagen de su capacidad laboral y de su comportamiento como ser humano.

**Objetivo:** Identificar el perfil adecuado a través de la verificación de referencias y/o Datos sobre el candidato aspirante al cargo. Este proceso se realizará a través de comunicación telefónica, será realizado por la administradora y está compuesto de tres etapas:

**Verificación de Datos y Referencias:** Las referencias son un grupo de personas, instituciones, asociaciones con las que el candidato ha tenido contacto. Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada en la hoja de vida. A partir de allí se verifica que los datos entregados por la persona contactada y el interesado, concuerden.

Una recomendación válida para el candidato consiste en mantener actualizada la información sobre sus referencias en la hoja de vida. De esta forma se debe revisar que los datos de contacto sean los correctos y que esté en disposición de

vender una buena imagen de su capacidad laboral y de su comportamiento como ser humano.

**Objetivo:** Identificar el perfil adecuado a través de la verificación de referencias y/o Datos sobre el candidato aspirante al cargo. Este proceso se realizará a través de comunicación telefónica, será realizado por la administradora y está compuesto de tres etapas:

**Etapa N°1. Verificación de Datos Académicos:** Estudia el historial académico del aspirante. Para la empresa es importante confirmar que los estudios que se mencionan en la hoja de vida son reales. En esta etapa se hace énfasis en la Educación Superior. Las fuentes que aporta la información suficiente para esta verificación de referencias son: Universidades e instituciones de Educación superior.

**Etapa N°2. Verificación de Referencias y Datos laborales:** Describe y valida la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Las fuentes que aporta la información suficiente son las Empresas en las que ha laborado o labora actualmente el candidato.

Las referencias deben ser suministradas en relación a los dos últimos empleos por el Jefe de Personal o por el Jefe Inmediato del Candidato.

Sin embargo, es necesario tener cuidado con los anteriores superiores del candidato en especial cuando describen aspectos negativos del mismo. El desarrollo de la etapa se basa en diligenciar el formato de verificación de referencias laborales, y su importancia radica en la recolección de información sobre competencias que caractericen al aspirante. Para el cumplimiento de este objetivo se realizarán preguntas claves como:

- Mencione al menos dos fortalezas que sobresalen en. (Nombre del aspirante). ¿En cuáles situaciones se vieron reflejadas?:
- ¿Cuál considera usted fue el principal aporte del candidato a la empresa?
- Describa una situación crítica en la cual se vio involucrado (a) (nombre del aspirante). ¿Cómo lo resolvió?
- De las siguientes competencias, ¿cuáles considera usted caracterizan a (nombre del aspirante)? Nota: Las competencias que se nombran en esta pregunta son las específicas para cada cargo.
- ¿Cómo fue la relación de (nombre del aspirante) con sus compañeros, colaboradores, jefes, proveedores y clientes?

Se debe tomar nota de las conductas que se hayan mencionado y aspectos que se consideren importantes.

Es importante señalar que en el proceso de Reclutamiento y Selección de los aspirantes estos deben tener experiencia laboral, la cual está indicada en cada uno de los manuales de responsabilidades individual para cada cargo. (Ver formato J)

***Etapa N°3. Verificación de Referencias Personales:*** Es importante conocer los puntos de vista que existen sobre el candidato. Gracias a los datos que el candidato suministra en su hoja de vida, se puede establecer comunicación telefónica con dos personas que pueden ofrecer información importante en la toma de decisiones.

El desarrollo de la etapa se basa en diligenciar el formato de verificación de referencias personales, y su importancia radica en la recolección de información sobre competencias que caractericen al aspirante. Para el cumplimiento de este objetivo se realizarán dos preguntas claves:

*Mencione al menos dos fortalezas que sobresalen en... (Nombre del aspirante).  
¿Cuáles cree usted son las principales cualidades y valores que caracterizan a...  
(Nombre del aspirante)? ( Ver formato k )*

### **Entrevista para la identificación y evaluación del perfil adecuado**

Después de realizar la verificación de datos y Referencias, se cita vía telefónica a la entrevista a los candidatos. La entrevista tiene el propósito fundamental de evaluar el conjunto de capacidades que posee el aspirante al cargo, para determinar si éste es competente en su desempeño presente o futuro. Mediante el uso de la entrevista se pretende asegurar que el candidato a seleccionar evidencie mediante elementos concretos las capacidades fundamentales para formar parte de los colaboradores de la empresa. La estructura de esta entrevista estará en función de las competencias organizacionales de la Empresa Ferretería Argentina, y su análisis se centra sobre hechos concretos narrados por el entrevistado.

Las entrevistas de personal procuran hacer hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

#### ***Objetivos:***

- Suministrar información al candidato sobre el proceso en curso.
- Generar sentimientos positivos en el sujeto hacia la organización.

*Nota:* Sin importar los resultados, el entrevistador es el eslabón entre la institución y el aspirante, le presenta a este una imagen, probablemente, la primera de la organización.

- Aportar información sobre el puesto de trabajo vacante, de modo que el candidato evalúe en profundidad su interés por él.
- Detectar las competencias organizacionales en los aspirantes con base en el análisis de comportamientos pasados.
- Evaluar las capacidades requeridas por el cargo.
- Motivar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.

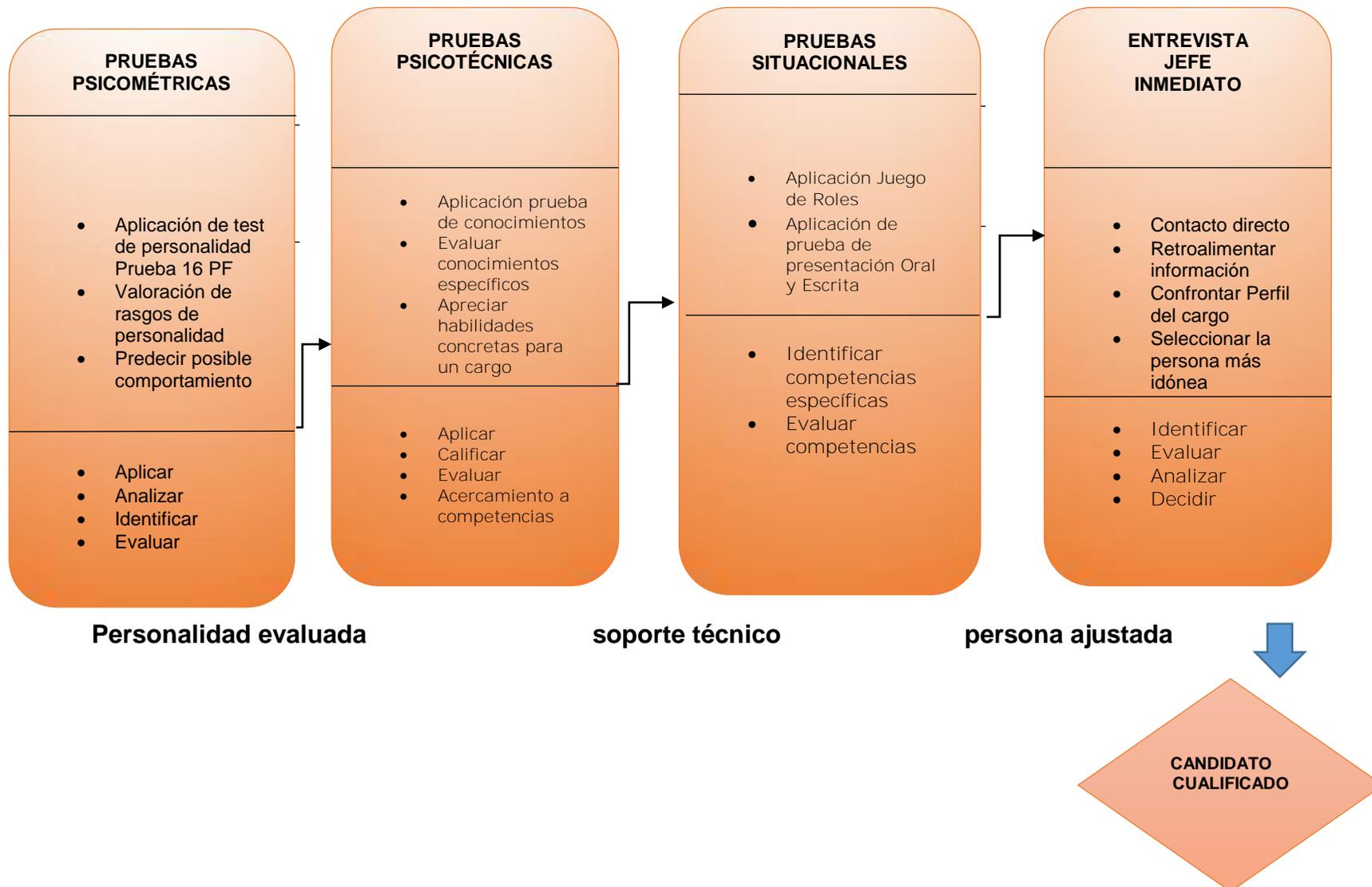
***Tipo de entrevista:*** *Entrevista de Eventos Conductuales o Incidentes Críticos.*

Debido a que las descripciones de conducta necesarias para identificar las capacidades no son una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante entrevistas de incidentes

**13.9.3.2 Fase de Selección.** Es la etapa más importante del proceso e implica la medición de los distintos factores del comportamiento determinados en el perfil ocupacional o manual de responsabilidades y validados como exitosos en el desempeño de una actividad, mediante la aplicación e interpretación de los resultados obtenidos a través de una serie de instrumentos y técnicas.

Esta fase tiene como objetivo fundamental la determinación de las capacidades específicas requeridas para el desempeño de cada cargo perteneciente a los niveles jerárquicos Directivo, Ejecutivo y Profesional, basados en la agrupación de las características realizadas, Al finalizar esta fase se pretende obtener resultados relevantes y completos que permitan seleccionar el personal idóneo y capacitado que reúna todas las capacidades fundamentales requeridas para el desempeño exitoso de un cargo determinado. El aspirante tiene la oportunidad a través de pruebas, y de una entrevista con el jefe inmediato de demostrar sus aptitudes para el cargo.

**Diagrama 2. Fase de selección.**



**13.9.3.3 Aplicación de Pruebas Psicométricas y Psicotécnicas Pruebas Psicométricas.** Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Consideran las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto.

También determinan "cuánto" de las características evaluadas tiene el candidato. Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc.

Los Test se clasifican en cuatro grandes grupos:

*Test de Inteligencia:* El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

*Test de Aptitudes:* Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto.

Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.

*Test de Personalidad:* Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales.

Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. Estas pruebas determinan el nivel de adaptación del carácter del individuo al cargo al que aspira, y en algunos casos "predicen" la conducta del candidato en su trabajo. Estas pruebas son un complemento para las entrevistas.

No suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere en base a preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado

responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera. Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

***Dentro del grupo de pruebas psicométricas se empleará la PRUEBA 16 PF-TEST DE PERSONALIDAD:*** El 16PF es una prueba estructurada comúnmente utilizada y favorecida, por diversos investigadores alrededor del mundo, como instrumento para la medida y comprensión de la personalidad. La prueba se basa en la medida independiente de varios factores psicológicos, resumidos en 16 rasgos básicos de la personalidad.

Existen cinco formas del 16PF: A, B, C, D & E. Todas miden los mismos factores, son evaluadas de la misma manera y sirven para obtener la misma información. Para el caso concreto de la empresa Ferretería Argentina se aplicará la forma A, que es la versión estándar para adultos; contiene 187 ítems, ofreciendo una cantidad de 10 a 13 ítems para la medida de cada factor.

El tiempo de administración que requiere es de 45 a 60 minutos. El 16PF mide 16 factores básicos que están identificados de la siguiente manera: A, B, C, E, F, G, H, I, L, M, N, O, Q1, Q2, Q3, & Q4; y cinco factores de segundo orden. Estos factores están ordenados de acuerdo a su repercusión sobre la conducta en general, siendo el Factor A, el de mayor influencia. La interpretación de los factores se basa en cuán alta (8, 9 ó 10) o baja (1, 2 ó 3) es la puntuación obtenida para cada uno de éstos. Por esta razón es que se habla de que una persona sea, por ejemplo, A+ o A-; y así sucesivamente con los demás factores.

**Objetivo general:** Determinar la personalidad normal del ser humano, a través de la identificación y descripción de los 16 rasgos principales de la personalidad.

**Responsable de su realización:** La persona encargada de la realización de la prueba será el psicólogo de la empresa Ferretería Argentina.

**Funciones del realizador:**

- Hacer entrega de la prueba a los candidatos a ocupar el cargo vacante.
- Explicar de manera clara y precisa, el contenido de la prueba (# de preguntas a contestar), duración de la prueba y reglas de la misma.
- Verificar que la prueba se ha contestada por todos los participantes en el tiempo y la forma prevista.
- Evaluar la prueba y entregar los resultados obtenidos a la administradora.

**Duración:** El tiempo de administración requerido para la prueba es de 45 a 60 minutos.

## **Materiales:**

Formato de prueba 16 PF  
Lápices  
Borradores

**Pruebas psicotécnicas:** Son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, salvo alguna excepción (pruebas de mecanografía). Éstas deben ser aplicadas por profesionales tanto de selección de personal como especialistas en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las características que han de exigirse en los que van a realizar la prueba.

Según la manera como las pruebas se aplique, pueden ser orales, escritas o de realización, en las cuales se pide la ejecución práctica del trabajo.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales, y específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. En cuanto a la manera como se elaboran, pueden ser tradicionales, como disertaciones; objetivas, mediante el uso de pruebas y mixtas.

Para complementar el proceso de selección de la empresa de Ferretería Argentina, se aplicara dentro de la modalidad de pruebas psicotécnicas, una prueba de conocimientos propios de cada área o cargo a desempeñar por el candidato, con el fin de identificar el manejo adecuado de los conocimientos mínimos requeridos.

**b. Pruebas de conocimiento o de capacidad:** Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

1. Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:

- Orales: preguntas y respuestas verbales
- Escritas: preguntas y respuestas escritas
- De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

2. En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento general y específicos cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

3- En cuanto a la manera como se elaboran:

- Tradicionales: dicertativo, expositivo
- Objetivas: mediante pruebas objetivas
- Mixtas

En la Empresa Ferretería Argentina la prueba de conocimiento será escrita, constarán de 50 preguntas de selección múltiple y se realizará el mismo día de la prueba de personalidad.

**Objetivo general:** Identificar y evaluar los conocimientos específicos requeridos para la realización eficiente de las funciones de un cargo determinado.

**Responsable de su realización:** La persona encargada de la realización de la prueba de conocimientos es el jefe inmediato del cargo o subgerente área evaluada.

**Funciones del realizador:**

- Hacer entrega de la prueba a todos los candidatos.
- informar de manera clara y precisa las características propias de la prueba, su duración y la forma en que la misma debe contestarse.
- Verificar que la prueba sea contestada de manera individual y honesta.
- Analizar la información obtenida y entregar los resultados de la administradora.

**Duración:** La prueba requiere de 1 hora para su realización.

**Materiales:** Formato de prueba elegido y/o diseñado por el jefe inmediato del área.

**c. Prueba para la identificación y evaluación de direccionamiento-juego de roles:**

- LIDERAZGO
- PODER DE DECISIÓN
- GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO
- DELEGACIÓN Y SEGUIMIENTO
- COMUNICACIÓN GERENCIAL

Para la identificación de las competencias de direccionamiento necesarias para el desarrollo y el desempeño adecuado de los cargos pertenecientes a los niveles jerárquicos directivo y ejecutivo específicamente, se empleara la técnica de evaluación de competencias Juego de Roles

**Juego de roles-Role Playing:** Representación o juego en el que los participantes adoptan unos roles determinados, predefinidos, a partir de los cuales van creando

una historia. Se diferencia de una obra de teatro porque no hay guion, sólo personajes con características determinadas. Tiene un importante componente de improvisación, en la medida en que los personajes deben ir reaccionando a las diferentes situaciones a medida que se van produciendo.

En la empresa de Ferretería Argentina se empleará el juego de roles empresarial, donde se buscará simular una situación real del ámbito empresarial con el fin de determinar las competencias de Direccionamiento necesarias para el desempeño de los cargos pertenecientes a los niveles jerárquicos Directivo y Ejecutivo. Durante el juego, el grupo realiza una secuencia de interacciones colocando en práctica sus habilidades técnicas.

**Objetivo general:** Identificar las competencias de Direccionamiento, requeridas para el desempeño adecuado y eficiente de las funciones propias de los cargos pertenecientes a los niveles jerárquicos Directivo y Ejecutivo.

**Objetivos específicos:**

- Permitir la observación clara de modelos de comportamiento y actitudes personales.
- Identificar de posibles roles que pueden desempeñar los participantes en situaciones futuras.
- Facilita un ambiente de evaluación de competencias, tranquila y armoniosa para los candidatos al cargo vacante.

**Metodología de la prueba:** TEMA: Creación de un nuevo producto y diseño de las estrategias de mercadeo para su incursión en el mercado.

**Desarrollo:**

a. El Coordinador del juego que en el caso concreto de la empresa Ferretería Argentina, serán el Líder de Talento Humano y el Psicólogo Organizacional, harán entrega a los participantes de un objeto, para este juego el objeto podrá ser una botella de vidrio o plástico o una caja de cartón, papel cometa, hojas de papel y lapiceros.

b. Los coordinadores procederán a explicar las características básicas del juego, las reglas a cumplir y las limitaciones de tiempo que se tendrán: Explicación de las funciones a realizar dentro del juego:

- El equipo de participantes debe ser de 5 personas máximo
- El equipo de participantes debe crear un producto, con los materiales asignados y diseñar las estrategias de mercadeo necesarias para vender el

producto en el mercado, explicando las características propias del producto, segmento del mercado al cual va dirigido, estrategias publicitarias etc.

- Cada participante del equipo deberá ejercer un rol que será asignado por los coordinadores.

c. Los coordinadores asignan los roles de la siguiente manera:

Rol # 1: Director del proyecto.

Rol # 2: Líder Creativo y de Diseño.

Rol # 3: Líder publicitario

Rol #4: Vendedor

Rol #5: Vendedor

d. Se procede a dar inicio al juego, los participantes deben realizar las tareas propias de su rol, simulando una situación real.

e. El juego será observado detalladamente por los coordinadores, quienes consignara en un formato de registro, que será mostrado posteriormente, todas las observaciones principales de cada uno de los participantes.

f. Para un análisis e identificación más detallada de las competencias y rasgos básicos de personalidad de cada uno de los participantes, el juego será filmado, con el fin de observar la grabación posteriormente con más detenimiento.

**Responsables de su realización:** Las personas encargadas de su realización son el Psicólogo/a y el administradora.

#### **Funciones de los realizadores:**

- Las personas encargadas de la coordinación y realización de esta técnica deben:
- Presentar claramente el tema a representar y las tareas a realizar
- Explicar las características básicas del juego; duración, metodología y reglamento.
- Facilitar la adecuación del contexto físico.
- Entregar los materiales requeridos para la realización adecuada del juego.
- Asignar los roles a representar por parte de los participantes.
- Tener en cuenta la duración del juego y dar aviso pertinente de la finalización del mismo.
- Diligenciar el formato de registro. ( Ver formato L)

**Duración:** El tiempo requerido para la realización del juego es de 3 horas.

**Materiales:**

- Botella de vidrio o plástico
- Caja de cartón pequeña
- Papel silueta
- Lapiceros
- Colores

**13.9.3.4 Entrevista con el jefe inmediato.** Cuando los resultados de las pruebas para la identificación de las competencias específicas para el cargo (pruebas psicométricas, psicotécnicas y situacionales) son satisfactorios solo tres candidatos son entrevistados por su posible jefe inmediato. Es decir, después de la aplicación de las pruebas, cada candidato obtiene una calificación total y los tres candidatos con los mayores puntajes pasan a la siguiente etapa denominada entrevista con el jefe inmediato.

**Objetivo:**

- Identificar el candidato que evidencia las competencias requeridas y además presenta cualidades de importancia para desempeñar el cargo.
- Se deben seleccionar tres candidatos para cada cargo vacante, con el fin que el jefe inmediato tenga varias alternativas para escoger el colaborador que considere más idóneo para el desempeño del cargo.
- En la entrevista, el jefe identificará en cada aspirante una serie de cualidades tales como: presentación personal, experiencia, motivación e intereses hacia el cargo y la empresa. Además dará la última observación general sobre las habilidades y destrezas que requiere el cargo.
- Cada área a evaluar en la entrevista, puede ser desarrollada, a través de las siguientes preguntas.

**13.9.3.5 Fase de Toma de decisión:** Es la última fase del proceso y está dirigida a elegir entre varios candidatos que han completado el proceso de selección, el que más se adapte a los requerimientos del cargo, el que de un mayor cumplimiento a las competencias organizacionales y específicas propias del cargo a desempeñar.

Para lograr lo anterior se debe comparar las competencias de cada candidato finalista con las competencias que se formularon en la descripción del puesto, para determinar el grado de adecuación; todo esto logrado gracias a la evaluación de cada una de las pruebas y técnicas de selección empleadas.

Finalmente los encargados del proceso de selección, que en el caso particular de la Empresa Ferretería argentina. Corresponde a la administradora, y Psicólogo deberán analizar la información y resultados obtenidos y presentar la información correspondiente al Jefe inmediato de la dependencia donde se encuentra la vacante quien en última instancia decidirá quién será el candidato elegido para ocupar la vacante. Una vez tomada la decisión sobre qué candidato ha superado el proceso de selección se avisa al futuro colaborador y se le cita para dar inicio a la etapa de vinculación y contratación.

**Diagrama 3. Fase de toma de decisiones.**



**13.9.3.6 Presentación de Informe final de Selección.** El informe final de selección es un documento resumen en el cual se especifica o se relata acerca de un candidato sobre las bases de un perfil acordado, que permanecerá a través del tiempo para ser consultado en distintas ocasiones de manera confidencial.

Permite tener recopilada toda la información fundamental e indispensable de las características (habilidades, conocimientos, competencias, experiencia; etc) del nuevo colaborador, de manera que esta información se convierta en una herramienta facilitadora y complementaria para los procesos de inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

La realización de este informe estará a cargo del líder de talento humano de la organización, quien deberá estar en disposición para explicar los contenidos de este informe que no queden totalmente claros y exponérselos a el equipo de selección y al jefe inmediato del área o cargo vacante.

El proceso de selección termina con la entrega del informa final al área interesada.

#### CONTENIDO DEL INFORME FINAL DE SELECCIÓN

- Datos personales
- Datos curriculares
- Datos laborales
- Datos psicotécnicos y/ o psicométricos
- Evaluación global
- Descripción de competencias
- Conclusiones y recomendaciones

## 14. PLAN OPERATIVO

PLAN OPERATIVO							
Área: Administrativa				Gerencia General			
Objetivos:							
1. Mejorar con base en los lineamientos de la gestión del talento humano para optimizar los procesos de reclutamiento, y selección de personal en la empresa Ferretería Argentina							
2. Dotar de Talento Humano calificado en la Empresa Ferretería Argentina.							
TIEMPO							
Objetivo	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Resultados/Acciones	Costo Q	Evaluación
<b>Mejorar con base en los lineamientos de la gestión del talento humano para optimizar los procesos de reclutamiento, y selección de personal en la empresa Ferretería Argentina.</b>	1. Presentación de la propuesta.	Gerencia General	11/02/2013	11/02/2013	Optimizar procesos de reclutamiento y selección de personal.		Gerencia General

	2. Revisión y Aprobación de la propuesta	Gerencia General	12/02/2013	13/02/2013	Beneficios cualitativos en el personal		Gerencia General
	3. Autorización para el funcionamiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal.	Gerencia General	14/02/2013	15/02/2013	Se contrata a psicólogo para el proceso de selección		Administrador
	3. Adecuación de oficina y compra de equipos	Secretaria	17/02/2013	17/02/2013	se dispone de los recursos necesarios para su funcionamiento	\$ 2.700.000	Administrador
	4. se instala al psicólogo	Secretaria	25/02/2013	25/02/2013	instalación de equipos de oficina		Administrador
	5. el administrador crea el perfil del asistente que laborará en el proceso de reclutamiento y selección de personal		01/03/2013	03/03/2013	se inicia el proceso de reclutamiento y selección del asistente	\$ 1.100.000	Administrador

<b>Realizar el proceso de reclutamiento que permita a la empresa contar, con el personal más idóneo.</b>	1. Inyectar talento humano en los diferentes niveles	Administrador	cada vez que se realice la convocatoria		Contar con el mejor talento humano en la empresa		Administrador
	3. El ingreso de personal en sus diferentes áreas será resultado de convocatoria pública.	asistente de Gerencia	cada vez que se realice la convocatoria		Realización de convocatorias publicas		Administrador
	4. El candidato a ocupar un cargo será evaluado.	asistente de Gerencia	cada vez que se realice la convocatoria		Realización de pruebas psicológicas, evaluación técnica		Administrador
<b>Seleccionar la persona idónea para cubrir la vacante</b>	1. Aplicar los lineamientos que rigen el proceso de selección.	administrador	cuando se lleve a cabo el proceso de selección		Captar con personal idóneo para el determinado cargo		Administrador
	2. Evaluación del proceso de selección de personal	Administrador	cuando se lleve a cabo el proceso de selección		Incluir instrumentos de exploración adecuados a los perfiles de cargos establecidos en el manual de funciones.		Administrador
<b>Contratar al personal Seleccionado según los lineamientos legales</b>	Cumplir con los requerimientos exigidos para la contratación	Administrador	cuando se lleve a cabo el proceso de contratación		Efectuar la contratación de manera efectiva.		Administrador

Fuente. Esta investigación

## **15. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DISEÑADOS EN LA EMPRESA FERRETERÍA ARGENTINA**

En los procesos de reclutamiento se determinaron tácticas útiles para lograr atraer a las mejores personas, y que sin equivocarse asistan al llamado del anuncio, esto con el fin de tener en la empresa a las mejores personas.

Los procesos anteriormente diseñados, fueron pensados para que las prácticas de reclutamiento y selección de personal sean las más adecuadas y las cuales generen resultados positivos para la empresa, buscando tener una mayor facilidad de la aplicación de cada uno de estos procesos se han elaborado formatos o diseños los cuales le permiten a la administradora realizar cada proceso de manera tal que tendrá en cuenta todos y cada uno de los aspectos relevantes para el reclutamiento y selección del personal, cabe destacar que estos formatos son muy útiles pues permite visualizar de manera más clara cada una de las características de los aspirantes.

Todos los procesos recomendados han sido diseñados, no solamente pensado en la empresa si no principalmente en su recurso humano, puesto que es este el que impulsa, el crecimiento de las organizaciones una forma clara para lograr demostrar esta teoría es los ejemplos presentados anteriormente tales como la ferretería la escalera que con menos trayectoria pero con una gran planeación ha logrado tener un considerable crecimiento.

Se puede resaltar la importancia de cada etapa para el proceso de selección de personal, ya que en cada uno de estos se busca más a fondo información que ayuda a conocer mejor al candidato, y sobre sus capacidades profesionales, y personales. Después de hacer un estudio profundo del aspirante se podrá tomar la decisión si esta persona es la adecuada para el cargo vacante o si se debe seguir con la búsqueda de otra persona.

### **BENEFICIOS OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades.

Entre los muchos beneficios de la aplicación de esta propuesta, es el poderle generar a la empresa una mayor estabilidad tanto económica como el de proporcionarle un ambiente laboral agradable, puesto que al desarrollar prácticas eficaces de reclutamiento y selección la empresa podrá contar con la colaboración

de personas que por medio de la demostración de sus características se acoplen a un cargo, de tal forma que se puede garantizar su permanencia dentro de la empresa y de esta forma se incurrirá en mayores costos económicos.

La razón es que en la actualidad los principales componentes de costo de un producto son, activos inteligentes y servicios. El capital intelectual, activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital, está en el cerebro y no en el bolsillo del patrón. La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional.

Además de obtener una mayor permanencia de los colaboradores se puede, obtener personas idóneas para ocupar el cargo de tal manera que se relazaría menores inversiones en capacitaciones s y obviamente se hará más eficiente el desempeño de las funciones puesto que esto permite ahorrar mucho más tiempo.

Ayuda a la empresa a mejorar su tasa de retención de los empleados, lo que ahorra dinero y mejora la cultura de trabajo. La retención de empleados es importante por el alto costo de reemplazar a un empleado, que consiste en hacer publicidad para el puesto vacante, la realización de entrevistas, la revisión de los solicitantes y la formación del trabajador sustituto. La retención también promueve la lealtad y mantiene las habilidades específicas y la experiencia en el lugar de trabajo que puede beneficiar a todos. La selección científica asegura que los trabajadores sean contratados por sus habilidades y aptitudes, no su personalidad o capacidad de hablar de su manera de trabajo.

Tener a la persona adecuada trae múltiples beneficios, tanto a la productividad como a los resultados de la empresa de ahí que los montos destinados al reclutamiento sean vistos como una inversión, y ya no más como un gasto.

También permite a los empleadores que tomen decisiones de contratación sin tener que preocuparse acerca de los prejuicios personales. Los resultados de las pruebas y las respuestas a preguntas de las entrevistas estándar ayudarán a comparar a los candidatos de diferentes edades, sexos, niveles de experiencia y antecedentes culturales en un campo de juego nivelado. El personal de recursos humanos también puede centrarse en la evaluación de las competencias y cualificaciones en lugar de preocuparse por la superación de los prejuicios personales para tomar las mejores decisiones. Esto ayuda a los empleadores a cumplir con las leyes contra la discriminación y también mejora las posibilidades

de que haya un lugar de trabajo diverso, con un alto nivel de competencia de los trabajadores.

Además del tiempo que ahorra el personal, también genera retornos en forma de retención y la presencia de más trabajadores cualificados que sean capaces de rendir a un alto nivel.

Esta propuesta entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

Esta propuesta los hará más competitivos y Mejorara la eficiencia o eficacia de la organización. El valor aumenta cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos. Sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario. En las organizaciones e instituciones sin fines de lucro, la ventaja competitiva se entiende como el cumplimiento de la misión para la cual fue creada. Es decir, una adecuada ejecución de esta propuesta debe contribuir al logro de los objetivos de la institución, acercándola a su visión y a lograr alcanzar sus metas.

Las prácticas de reclutamiento y selección de personal permiten que existan parámetros concretos de conductas lo cual reconoce el debido seguimiento constante de los resultados obtenidos, a través de un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, llevando así, un mayor control de los resultados obtenidos, a partir de las acciones de los empleados como de los procesos que se efectúan al interior de la organización.

El proceso de Reclutamiento y selección de personal es una actividad permite escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

## CONCLUSIONES

Considerando la situación de la empresa estudiada, se hace necesaria la aplicación de las buenas prácticas de reclutamiento y selección de personal, la problemática central se presenta por la aplicación de procesos empíricos que carecen de un fundamento administrativo respecto a los cuales se concluye lo siguiente:

En cuanto al personal administrativo se observa confusión en algunos términos de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Se percibe la ausencia de las buenas practicas del talento humano, lo que genera desgaste en las direcciones, que deben realizar estas funciones, sin un esquema ideal o unos parámetros a seguir, que propicien una toma de decisiones adecuada para procesos como la selección, que es el filtro para enganchar personal idóneo acorde a las necesidades de la empresa.

Las prácticas de reclutamiento y selección de personal son indispensable para el éxito del sistema, de tal manera que se debe posicionar dentro de la mente del funcionario.

No existe una adecuada planeación del personal que va a necesitar la empresa al igual que no se cuenta con una base de datos a la disposición. Hasta el momento que se presenta una plaza vacante se inicia la búsqueda de candidatos. Las fases de reclutamiento, y selección del personal no se realizan de manera uniforme.

Algunas personas son contratadas sin llevar a cabo varios pasos fundamentales de estas fases, lo cual genera que las decisiones integradas sobre la elección del talento humano, no sean las más adecuadas. Aunque se resalta el compromiso que la empresa Ferretería Argentina, tiene con sus colaboradores al realizar su pago de nómina y los pagos a la seguridad social cumplidamente, hace falta una política salarial, que cree motivación en las personas y brinde una remuneración justa y equitativa de acuerdo a la función realizada.

Por último cabe concluir, que hace falta de personal capacitado en el área de talento humano para que asesore a la gerencia y a toda la organización en los procesos de personal y aporte ideas que orienten y permitan una adecuada planificación de este recurso.

Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, ya que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.

## RECOMEDACIONES

Con el análisis del presente trabajo y el resultado que nos arrojaron los mismos, nos sentimos en la capacidad de proponer a la empresa cambios y recomendaciones tendientes a la mejora continuamente del proceso de reclutamiento, selección y contratación así:

Se sugiere a la empresa ferretería argentina la implementación de las prácticas de reclutamiento y selección de personal y que cumpla con los requisitos planteados en este documento, tanto la estructura como de contenido.

Se recomienda que la empresa Ferretería Argentina, pueda tener cierto grado de adaptabilidad al cambio, puesto que ese arraigo a lo tradicional no permite el crecimiento de la empresa.

La empresa cuenta con un número de empleados muy grande, lo que se recomendaría en pensar en la creación de un área del talento humano, la cual le permita tener mucho más éxito y permitirle a sus colaboradores contar con programas útiles y motivadores para el desempeño de sus labores.

## BIBLIOGRAFÍA

- CALDERON HERNANDEZ, Gregorio y otros. *Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios gerenciales*. Vol. 23. Universidad ICESI. Cali. P 42-45. Disponible en: <http://dspace.icesi.edu.co/dspace/handle/item/1156>. (Citado 18 de Junio de 2012)
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando personas*. Bogotá: Editorial McGraw- Hill, 1994.
- CHIAVENATO, I. *Administración de recursos humanos*. Bogota: McGraw- Hil, 1999.
- CHIAVENATO, I. *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw- Hill, 2002.
- CENZO, D. y ROBBINS, S. *Administración de recursos humanos. México: Limusa, 2003.*
- DAVID, K. y ROBBINS, S. *Administración de los recursos humanos*. (6ta. Edición).España: Mc Graw- Hill, 1996.
- DESSLER, G. *Administración de personal*. México: Panamericana, 1994.
- DOLAN, S. SHULER, R. y Valle, R. *La Gestión de recursos humanos*. España: Mc Graw- Hill, 2000.
- GRADOS, J. *.Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. (3ª edición). México: Manual Moderno, S.A. 2003.
- HERNÁNDEZ, R. *Metodología de la Investigación*.(2ª edición). México: McGraw-Hill, 1991.
- KOONTZ, H. y WEIRHRICH, H. *Administración. Una perspectiva global*. (12ª edición). México: Mc Graw- Hill, 2003.
- MICHAELS, E. y HADFIELD, H. *La Guerra por el Talento*. Colombia. Norma S.A, 2003.
- MONDY, W. y NOE, R. *Administración de recursos humanos*. (6ª edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica, 2000.
- REYES, A. *Administración de Personal*. México: Limusa, 1995.
- ROBBINS, S. y COULTER, M. *Administración*. (6ª edición). México: Pearson Educación, 2000.

RODRÍGUEZ, J. *Administración Moderna de Personal*. (7ª edición). México: Cengage Learning, 2007.

ROTHERY, B. y ROBERTSON I. *Outsourcing: La Subcontratación*. México: Editorial Limusa S.A, 1997.

SÁNCHEZ, F. (2004). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. (3ª edición). Bogotá: Mc Graw Hill, 2004.

WAYNE, M. y ROBERT, N. *Administración de Recursos Humanos*. (6ª edición). México: Prentice-Hall, 1997.

WENDELL, L. *Administración de Personal*. (6ª edición). México: Limusa, 1998.

WERTHER, W. y Davis, K. *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª edición). España: Mc Graw- Hill, 2004.

Revista la Barra. *Importancia del talento humano en las organizaciones*. Pag.12. Colombia, 2005.

Red ORMET. *Diagnostico socioeconómico y del mercado de trabajo*. San Juan de Pasto: editorial Universitaria, 2012.

## NETGRAFIA

Documentación Universidad de Barcelona I: (2007) master en técnicas de gestión de recursos humanos y relaciones laborales. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento)

Gestión del Talento Humano. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Gestión\\_del\\_talento&oldid=55328706](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Gesti%C3%B3n_del_talento&oldid=55328706) (6 de Junio de 2012)

# **ANEXOS**

## **ANEXO A. ÍNDICE TENTATIVO**

### **3.- TEMA**

### **4.- TITULO**

### **5.- LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

### **6.- SUBLINEAS DE INVESTIGACIÓN**

### **7.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

7.1.- Descripción del problema

7.2.- Formulación del problema

7.3.- Sistematización del problema

### **8.- JUSTIFICACIÓN**

### **9.- OBJETIVOS**

9.1.- Objetivo general

9.2.- Objetivos específicos

### **10.- MARCO DE REFERENCIA**

#### **10.1.- MARCO TEÓRICO**

10.1.1.- Gestión del talento humano

10.1.2.- Importancia de la gestión del talento humano.

10.1.3.- Relación de la gestión del talento humano con otras disciplinas

10.1.4.- Procesos de la gestión del talento humano

- Admisión de personas
- Aplicación de personas
- Compensación de personas:
- Desarrollo de personas
- Mantenimiento de personas
- Evaluación de personas

10.1.5.- Admisión de personas

10.1.6.- Reclutamiento y selección de personal

10.1.6.1.- Reclutamiento

- Proceso de reclutamiento
- Tipos de reclutamiento
- Técnicas de reclutamiento interno
- Técnicas de reclutamiento externo
- Evaluación de los resultados del proceso de reclutamiento

10.1.6.2.- Selección de personal

- Políticas de selección de personal
- proceso de selección de personal

- técnicas de selección de personal
- evaluación de los resultados de la selección de personal

## **10.2.- MARCO CONTEXTUAL**

## **10.3.- MARCO LEGAL**

## **11.- ASPECTOS METODOLÓGICOS**

- 11.1.- Tipos de investigación.
- 11.2.- Métodos de investigación.
- 11.3.- Tratamiento de la información
- 11.4.- Fuentes y técnicas de información.
  - 11.4.1.- Fuentes primarias
  - 11.4.2.-Fuentes secundarias.

## **11.5.- POBLACIÓN**

## **12.- HIPÓTESIS**

- 12.1.- Hipótesis De Trabajo
- 12.2.- Hipótesis Nula

## **13.- ASPECTOS**

### **ADMINISTRATIVOS**

- 13.1.- Presupuesto
- 13.2.- Cronograma

## **11.6.- MUESTRA**

## **14. – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **15.- ANEXOS**

- 15.1.- Índice Tentativo
- 15.2.- Instrumentos De Recolección De Información
  - 15.2.1.- Encuesta
  - 15.2.2.- Entrevista

## ANEXO B. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### ENTREVISTA



#### UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*Los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, en su formación académica pretenden hacer un estudio del **proceso de Reclutamiento y Selección de personal** en la **Ferretería Argentina**, para lo cual Usted es parte importante de este proceso y es necesario que participe dando respuestas objetivas a la presente entrevista.*

**Objetivo:** *Recolectar información que permita identificar la gestión del talento humano en la empresa y la aplicación de las prácticas de reclutamiento y selección de personal, de tal forma que sea factible el diseño de estos procesos dentro de la Ferretería Argentina.*

Entrevista dirigida a la Administradora de Ferretería Argentina.

1. ¿Cuándo se presenta una vacante en la empresa, qué criterios se utilizan para realizar la búsqueda de candidatos? ¿por qué?
2. ¿Cómo se valora y se evalúa a los aspirantes al puesto de trabajo?
3. ¿Bajo qué políticas o principios se toma la decisión sobre candidatos a seleccionar?
4. ¿Tiene conocimiento acerca de la selección del personal por competencias, lo ha aplicado en la empresa?
5. ¿Es importante para usted que dentro de la empresa exista un proceso eficiente que respalde y fortalezca el reclutamiento y la selección de su personal?

6. ¿Bajo qué criterios se realiza el diseño de cargos dentro de la empresa?
7. ¿Qué tanto interés presta la empresa en implementar programas de capacitación y desarrollo que permitan fortalecer las capacidades y habilidades de sus trabajadores? Y a través de que lo hace?
8. ¿Provee las necesidades del talento humano con que cuenta su empresa y fija los procesos necesarios para cubrirlas?
9. ¿A través de qué actividades la empresa vela por el bienestar social de sus trabajadores?
10. ¿Qué factores tiene en cuenta para garantizar el bienestar social en la empresa?
11. ¿Qué procedimientos se realizan para revisar y comprobar las funciones y actividades de los trabajadores en sus diferentes áreas, las cuales determinen si se ajustan a los programas establecidos?
12. ¿De la gestión humana aplicada por la ferretería qué le gustaría que se mejore prioritariamente?



## ANEXO C. ENCUESTA

### UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*Los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, en su formación académica pretenden hacer un estudio del **proceso de Reclutamiento y Selección de personal** en la **Ferretería Argentina**, para lo cual Usted es parte importante de este proceso y es necesario que participe dando respuestas objetivas a la presente encuesta.*

**Objetivo:** *Recolectar información que permita conocer la percepción que usted como trabajador posee frente a la gestión del talento humano en la empresa y la aplicación de las prácticas de reclutamiento y selección de personal, de tal forma que sea factible el diseño de estos procesos dentro de la Ferretería Argentina.*

Encuesta dirigida a los colaboradores de Ferretería Argentina en sus diferentes áreas.

Persona encuestada: Hombre \_\_\_\_\_ mujer \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

1) Usted se enteró del cargo a través de?

- a) Recomendación de un empleado
- b) convocatoria interna
- c) Medios de comunicación (prensa, radio)
- d) Contacto instituciones o universidades
- e) Otros

2) ¿Qué motivo lo llevo a usted a presentar su hoja de vida para ocupar el cargo ofrecido por la empresa?

- a) Su perfil correspondía al requerido por el cargo
- b) Buscaba nuevas expectativas
- c) Se encontraba en situación de desempleo
- d) La empresa le generaba confianza
- e) No responde
- f) Otra, cuál? \_\_\_\_\_

3) ¿Cuáles de las siguientes técnicas se aplicaron en el proceso de selección cuando usted ingreso a la empresa?

- a) entrevista inicial.
- b) Pruebas psicológicas.
- c) Pruebas psicotécnicas
- d) Examen físico
- e) Estudio socioeconómico
- f) Investigación de antecedentes y verificación de referencias
- g) Ninguna de las anteriores
- h) No responde

4) ¿Cuál cree usted, fue el motivo para ser seleccionado por la empresa?

- a) Por experiencia
- b) Nivel de estudios
- c) Referencias personales
- d) Méritos y reconocimientos
- e) Todas las anteriores
- f) No responde

5) ¿Le gustaría que la empresa maneje un proceso de reclutamiento y selección de personal?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_ ¿porque? \_\_\_\_\_
- c) No responde

6) ¿Las actividades y funciones que usted realiza en la empresa corresponden a su perfil ocupacional?

- a) Completamente
- b) Parcialmente
- c) No corresponden
- d) No responde

**9)** El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue:

- a) Menos de un día
- b) Menos de una semana

- c) Menos de un mes
- d) Más de un mes
- e) No responde

11) ¿cuantas entrevistas le realizaron antes de ingresar a Ferretería Argentina?

- a) Ninguna
- b) Una
- c) Dos
- d) Tres o mas
- e) No responde

10) ¿Durante su primera entrevista usted se sintió?

- a) Bajo presión
- b) Fatigado
- c) Cómodo
- d) Muy cómodo
- e) No responde

12) Se siente satisfecho de trabajar en esta empresa?

- a) Si
- b) No
- c) No responde

13) Cree usted que la empresa desarrolla estrategias para la administración del talento humano?

- a) Si
- b) No
- c) No responde

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***



## ANEXO D. ENCUESTA

### UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, en su formación académica pretenden hacer un estudio del **proceso de Reclutamiento y Selección de personal** en la **Ferretería Argentina**, para lo cual Usted es parte importante de este proceso y es necesario que participe dando respuestas objetivas a la presente encuesta.

**Objetivo:** Recolectar información que permita conocer la percepción que usted como ex empleado posee frente a la gestión del talento humano en la empresa y la aplicación de las prácticas de reclutamiento y selección de personal, de tal forma que sea factible el diseño de estos procesos dentro de la Ferretería Argentina.

Encuesta dirigida a los ex colaboradores de Ferretería Argentina en sus diferentes áreas.

Persona encuestada: Hombre \_\_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

1. Usted se enteró del cargo a través de?

- a) Recomendación de un empleado
- b) convocatoria interna
- c) Medios de comunicación (prensa, radio)
- d) Contacto instituciones o universidades
- e) Otros

2. ¿Qué tipos de pruebas se le aplicaron antes de laborar en la empresa?

- a) Personalidad
- b) Altitudinales
- c) Actitudinales
- d) Otra, Cuál? \_\_\_\_\_
- e) Ninguna

3. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a Ferretería Argentina?

- a) Ninguna
- b) Una

- c) Dos
- d) Tres o mas

**4.** ¿Cómo se sintió con la entrevista que se le aplicó?

- a) Bajo presión
- b) Incómodo
- c) cómodo
- d) Muy cómodo
- e) No responde

**5.** ¿Cuáles de las siguientes técnicas seleccion se aplicaron cuando usted ingreso a la empresa?

- a) Entrevista inicial.
- b) Pruebas psicológicas.
- c) Pruebas psicotécnicas
- d) Estudio socioeconómico
- e) Investigación de antecedentes y verificación de referencias
- f) Ninguna de las anteriores

**6.** ¿Qué características del perfil se le exigía para ocupar el cargo?

- a) Formación
- b) Formación complementaria
- c) Experiencia
- d) Idiomas
- e) Informática

**7.** ¿Qué tipo de plan de acogida le concedieron?

- a) Palabras de bienvenida
- b) Visión general de la empresa
- c) Cultura de la empresa
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores

**8.** ¿Qué tipo de información se brindó sobre la empresa?

- a) Estructura organizacional
- b) Orientación al cliente
- c) Orientación a resultados
- d) Mentalidad empresarial de todos sus miembros.

**9. ¿Las actividades que usted realizó en la empresa corresponden a su perfil ocupacional?**

- a) Completamente
- b) Parcialmente
- c) No corresponden, ¿porque? \_\_\_\_\_

**10. ¿su retiro de la empresa fue por alguna de estas circunstancias?**

- a) Despido
- b) Renuncia involuntaria
- c) Renuncia voluntaria
- d) Otra cual \_\_\_\_\_

**11. Se sintió satisfecho de trabajar en esta empresa?**

- a) Si
- b) No
- c) No responde

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

## ANEXO E. CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### 0. DATOS IDENTIFICATIVOS

Denominación del puesto

código del puesto

### DATOS DE LA PERSONA QUE COMPLEMENTA EL CUESTIONARIO

<b>NOMBRE</b>	
<b>CATEGORIA</b>	
<b>CENTRO DE TRABAJO</b>	
<b>ESPECIALIDAD</b>	

### DATOS DEL SUPERIOR INMEDIATO

<b>NOMBRE</b>	
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>DIVISION/DEPARTAMENTO</b>	

### 1. FUNCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Exponga de forma resumida, el objeto principal o la finalidad de su trabajo. Se trata de recoger la razón que justifica la existencia de este puesto en la empresa.

### 2. PRINCIPALES TAREAS DEL PUESTO

#### DESCRIPCION:

Describa cada una de las tareas que realiza en su puesto de trabajo especificando: que hace (denominación de la tarea), como lo hace (procedimiento o forma de actuar) y para que lo hace (finalidad inmediata de la misma)

#### MEDIOS UTILIZADOS:

Cite los medios materiales que utiliza para la realización de la tarea; con que lo hace (maquinas, equipos, normas, manuales, etc.)

<p><b>DURACION:</b></p> <p><b>Tiempo aproximado</b></p> <p><b>FRECUENCIA:</b></p> <p>Número de veces que realiza la tarea con relación a la jornada, semana, mes o año.</p> <p><b>TAREA 1</b></p> <p><b>DESCRIPCION:</b> .....</p> <p><b>MEDIOS:</b> .....</p> <p><b>DURACION:</b> .....</p>
<p><b>TAREA 2</b></p> <p><b>DESCRIPCION:</b> .....</p> <p><b>MEDIOS:</b> .....</p> <p><b>DURACION:</b> .....</p>

<b>3. EXIGENCIA DE CONOCIMIENTO</b>	
<p><b>3.1 FORMACION BASICA</b></p> <p>Indique con una x el nivel de conocimientos básicos que precisan, a su juicio, para el desempeño del puesto que ocupa.</p>	
<p><b>TITULO</b></p> <p>Titulación superior (*)</p> <p>Titulación grado medio(*)</p> <p>Formación profesional de 2° grado</p>	<p><b>ESPECIALIDAD</b></p>

(\*)  
Formación profesional de 1° grado

(\*)  
Bachiller  
Estudios primarios

(\*) Indique la titulación o especialidad más adecuada para el desempeño de las tareas que ha descrito en el apartado 2.

### 3.2 FORMACION ESPECIFICA

Indique en el siguiente cuadro que conocimientos específicos de su puesto son necesarios, a su juicio para un correcto desempeño del mismo, además de los incluidos en la formación básica expresada en el apartado anterior.

TEMAS O MATERIAS	NIVEL		
	<i>BASICO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>ALTO</i>

#### **4. PRACTICA PROFECIONAL, EXPERIENCIA**

Indique el tiempo de experiencia o práctica profesional (en su puesto actual o en otros) que, a su juicio, se precisa para que una persona que posea el nivel señalado en 3.1 y 3.2 pueda desarrollar correctamente las tareas que ha descrito (no confunda esta experiencia necesaria con el tiempo que usted lleve trabajando en la empresa o en su puesto actual.

.....

.....

.....

#### **5. COMPLEJIDAD, DIFICULTAD**

Ponga algunos ejemplos de los problemas o situaciones más difíciles de resolver en el desempeño de su puesto e indique el número de la tarea en la que se presentan estos problemas.

**PROBLEMAS O DIFICULTADES**

**N°**

## **6. RESPONSABILIDAD**

### **6.1 PRINSIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS**

La actividad de un puesto de trabajo se materializa en una serie de productos o servicios (reparaciones, revisiones, informes, partes de trabajo, atención al público...) identifique los principales productos o servicios de su actividad e indique que puestos, unidades o colectivos de la empresa o del exterior, son los destinatarios de estos productos o servicios.

**PRODUCTOS O SERVICIOS**

**DESTINATARIOS**

### **6.2 CONSECUENCIAS DE LA ACTUACION PERSONAL**

Indique las consecuencias que se pueden derivar de una actuación defectuosa del titular del puesto, excluyendo las debidas a negligencia o falta de conocimiento.

**ACTUACION DEFECTUOSA**

**CONSECUENCIAS**

## 7. RELACIONES

Describa en el cuadro que aparece seguidamente, las relaciones de trabajo tanto internas, con el personal de la empresa, como externas a esta que debe mantener (con otros puestos, unidades, empresas, organismos etc.) como exigencia del desarrollo de las actividades de su puesto.

	SE RELACIONA CON	FINALIDAD DE LA RELACION	FRECUENCIA (diaria, semanal etc.)
<b>INTERNAS</b>			
<b>EXTERNAS</b>			

## 8. TENSION NERVIOSA

Indique en este apartado los elementos de estrés que se dan en su trabajo, señala el número de la tarea en la que se produce.

ELEMENTOS DE ESTRÉS	N°
---------------------	----

### **9. ESFUERZO FISICO**

Indique en este cuadro las exigencias de esfuerzo físico muscular o sensorial que conlleva el desempeño de su puesto de trabajo.

**TIPO DE ESFUERZO**

**JORNADA**

### **10. CONDICIONES AMBIENTALES**

Indique en el cuadro siguiente los elementos ambientales desagradables o incómodos (calor, frío, polvo, olor, ruido, etc.) que inciden normalmente en su puesto de trabajo.

**ELEMENTO AMBIENTAL**

**JORNADA**

**11. RIESGOS**

Indique que riesgos de accidente o enfermedad profesional usted está expuesto como consecuencia del desempeño normal de las tareas del puesto. Se supone que utiliza los elementos de protección y actúa de acuerdo con las normas de prevención de riesgos laborales propias del puesto.

**TIPO DE RIESGO**

**JORNADA**

**12. OBSERVACIONES DEL TITULAR DEL PUESTO**

Utilice este espacio para expresar cualquier observación que usted crea conveniente para una mejor comprensión de su puesto de trabajo.

.....  
.....  
.....

NOMBRE DEL TITULAR:

FIRMA : \_\_\_\_\_

FECHA:

## ANEXO F. REQUISICIÓN DE PERSONAL

requisición de personal											
fecha de solicitud									fecha de recepción		
día	mes	año							día	mes	mes
I INFORMACION SOBRE EL CARGO											
NOMBRE DEL CARGO						DEPENDENCIA					
clase de contrato						dedicacion laboral del empleado					
termino fijo											
termino indefinido										tiempo completo	
temporal										medio tiempo	
										tiempo parcial	
fecha de inicio									fecha de terminació		
día	mes	año							día	mes	mes
II INFORMACION SOBRE LA VACANTE											
LA VACANTE RESPONDE A:						MOTIVO DE LA VACANTE:					
1. creacion del cargo						1. renuncia del titular					
2. remplazo temporal						2. traslado					
3. restructuracion del cargo						3. incapacidad					
4. remplazo definitivo						4. cancelacion de contrato					
						5. licencia					
						6. vacaciones					
						7. licencia de maternidad					
III CANTIDAD DE PERSONAL REQUERIDO											
IV FUNCIONES PRINSIPALES DEL CARGO											
1.											
2.											
3.											
V COMPETENCIAS											
FORMACION ACADEMICA REQUERIDA POR EL CARGO											
BACHILLER						PROFECIONAL					
TECNICO						ESPECIALIZACION					
OTRO CUAL?											
ABILIDADES REQUERIDAS						EXPERIENCIA REQUERIDA					
VI OVSERVACIONES											
FECHA LIMITE PARA PROVEER EL CARGO											
VII INFORMACION DEL AREA SOLICITANTE											
NOMBRE DE SOLICITANTE				DEPENDENCIA				CARGO			
NOMBRE DE LA PERSONA AUTORIZADA PARA SOLICITAR PERSONAL											
						FIRMA					

**ANEXO G. MODELO PROPUESTO COMO MEDIO DE RECLUTAMIENTO INTERNO**

	<b>FORMATO CONVOCATORIA DE PERSONAL</b>		
	<b>EMPRESA FERRETERIA ARGENTINA</b>		
	<b>FECHA DE PUBLICACION</b>	<b>DIA</b>	<b>MES</b>
<b>CONVOCATORIA DE PERSONAL</b>			
Por medio del presente formato se realiza la convocatoria del personal requerido especificando el perfil que se requiere para el cargo.			
<b>CARGO:</b> _____			
<b>REQUISITOS:</b> _____			
<b>ACADEMICOS:</b> _____			
<b>EXPERIENCIA:</b> _____			
<b>CONOCIMIENTOS:</b> _____			
<b>HABILIDADES:</b> _____			
<b>ADMINISTRADORA</b>			

**Fuente: Diseño**

## ANEXO H. HOJA DE VIDA

				
	fecha:	espacio para foto		
<b>HOJA DE VIDA</b>				
<b>1. INFORMACION PERSONAL</b>				
Nombres		Apellidos		
Lugar de nacimiento		Fecha de nacimiento		
Numero de cedula		Lugar de vivienda		
Estado civil		edad		
Hijos				
Direccion				
correo electronico				
telefono				
celular				
<b>2. FORMACION ACADEMICA</b>				
ESTUDIO	INSTITUCION	TITULO OBTENIDO	CIUDAD	AÑO
UNIVERSITARIOS				
MAESTRIAS				
ESPECIALIZACION				
OTROS				
<b>3. EXPERIENCIA LABORAL</b>				
EMPRESA	CARGO DESEMPEÑADO			

## ANEXO I. FORMATO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE HOJA DE VIDA

	ANÁLISIS Y EVALUACION DE HOJA DE VIDA		
		día	mes
NOMBRE:			
CEDULA:			
EMPLIEO ACTUAL:			
EMPRESA:			
CARGO AL QUE ASPIRA:			
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS (Requerimientos basicos)</b>			
SABER " Conocimientos y Experiencias"			
Estudios Basicos:			
TITULO	INSTITUCION	GRADUACION	
Puntaje de Evaluacion:			

<b>Estudios de posgrado:</b>			
	TITULO	INSTITUCION	GRADUACION
	Puntaje de Evaluacion:		
<b>Estudios adicionales:</b>			
tipo de estudio	nombre	institucion	duracion
	Puntaje de Evaluacion:		
<b>Experiencia:</b>			
empresa	dedicacion	y terminacion	experiencia (con
Total tiempo laborando			
Puntaje de Evaluacion:			

<b>SABER HACER "HABILIDADES"</b>	
<b>Puntaje de Evaluacion:</b>	
<b>OBSERVACIONES:</b>	
<b>RESULTADOS DEL ANALISIS</b>	
<b>RESULTADO EVALUACION(TOTAL PUNTOS)</b>	
<b>Elaborado por :</b>	
<b>NOMBRE:</b>	
<b>CARGO:</b>	

## ANEXO J. FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

	<b>VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES</b>		
	día	mes	año
Nombre del candidato			
cedula			
cargo al que aspira			
empresa			
nombre de informante			
cargo			
<b>relaciones con el candidato</b>			
jefe			
compañero			
otro- cual?			
candidato			
fecha de ingreso			
fecha de retiro			
<b>tipo de vinculación:</b>			
indefinido			
contrato a termino fijo			
prestacion de servicios			
otro- cual?			

motivo del retiro: _____			
voluntario: _____			
despido con justa causa: _____			
terminacion del contrato: _____			
liquidacion de la empresa: _____			
otro cual? _____			
prinsipales responsabilidades:			
tuvo personal a cargo?		si _____	no _____
mencione al menos dos fortalezas que sobresalen en (nombre del aspirante)			
¿en cuales situaciones se vieron reflejadas?			
mencione al menos dos necesidades de mejoramiento de esta persona:			
¿ de que manera afectaron su desempeño?:			

¿Cuál considera usted fue el principal aporte del candidato a la empresa?	
Describa una situación crítica en la cual se vio involucrado (a) (nombre del aspirante)	
¿Cómo lo resolvió?	
¿cómo fue la relación de (nombre del aspirante) con sus compañeros colaboradores, jefes, proveedores y clientes?:	
¿emplearía usted de nuevo al candidato	
si ____	no ____
¿ que otra información considera pertinente adicionar a esta verificación?	
conclusiones y observaciones:	
elaborado por:	
nombre:	
cargo:	

## ANEXO K. FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES.

	<b>VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES</b>			
		dia	mes	año
Nombre del candidato				
cedula				
cargo al que aspira				
nombre de informante				
ocupacion:				
relaciones con el candidato				
mencione al menos dos fortalezas que sobresalen en (nombre del aspirante)				
¿Cuáles cree usted son las principales cualidades y valores que caracterizan a (nombre del aspirante)				
¿Qué otra informacion considera pertinente adicionar a esta verificación?				
<b>conclusiones y observaciones:</b>				
Elaborado por:				
Nombre:				
Cargo:				

**ANEXO L. FORMATO DE REGISTRO DE OBSERVACIONES DEL JUEGO DE ROLES DE ROLES.**

	<b>REGISTRO DE OBSERVACIONES DEL JUEGO DE ROLES PARA LA IDENTIFICACION Y EVALUACION DE DIRECCIONAMIENTO</b>		
		<small> día    mes    año </small>	
Nombre del candidato			
cedula			
cargo al que aspira			
elaborado por			
Nombre del candidato			
cargo			

<b>1. INICIO DEL JUEGO</b>
OBSERVACIONES INICIALES SOBRE EL DESARROLLO DEL ROL ASIGNADO
¿quien desempeña su papel de lider aun sin habersele asignado dicho rol?
¿Cuál participante evidencia una mayor participacion e influencia en toma de
¿ cual participante demuestra habilidad para la asignación de funciones?
¿Cómo es la participación de los candidatos en el diseño y creación de estrategias
¿se desempeña creativo en su rol?
¿Cómo es la comunicación entre los participantes?
¿Cuál participante demuestra una mayor habilidad para comunicarse con autoridad?
<b>2. EVENTOS CONDUCTUALES</b>
<b>Descripcion de eventos conductuales sobresalientes (positivos) según cada rol desempeñado</b>
participante 1.
participante 2.
participante 3.
participante 4.

## ANEXO M. FORMATO DE PONDERACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN

	<b>PONDERACIÓN FACTORES PROCESO DE SELECCIÓN</b>					
					día	mes
<b>1. Evaluado</b>						
cargo al que aspira.						
nivel jerarquico:						
Nombre:						
Cedula:						
Empleo actual:						
empresa:						
<b>2. Evaluador</b>						
Nombre:						
Cedula:						
Cargo:						
FACTORES	SUBFACTORES	PESO ARTICULAR	PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE TOTAL	CALIFICACIÓN FINAL (PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN PUNTAJE TOTAL OBTENIDO)	
<b>pruebas psicometricas</b>	test de personalidad prueba 16f	15	15%			
<b>pruebas psicotecnicas</b>	prueba de conocimiento o de capacidad	20	20%			
<b>prueba situacionales</b>	analisis de caso escrito o prueba de presentacion oral y escrita	20	20%			
	juego de roles	20	20%			
<b>entrevista con el jefe inmediato</b>		25	25%			
<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>			<b>100%</b>	CALIFICACIÓN TOTAL (suma de todas las calificaciones totales)		