

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO (RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN) DE LA EMPRESA  
CORPORACIÓN TÉCNICA DEL PACÍFICO SUR “CORPOTEPSUR” EN  
TUMACO (NARIÑO)**

**CESAR CAICEDO ESTACIO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2016**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO (RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN) DE LA EMPRESA  
CORPORACIÓN TÉCNICA DEL PACÍFICO SUR “CORPOTEPSUR” EN  
TUMACO (NARIÑO)**

**CÉSAR CAICEDO ESTACIO**

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

**Asesor:  
Especialista. JAIRO RODRIGO MEDINA  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2016**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo primero del acuerdo número 324 de octubre 11 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma Jurado**

---

**Firma Jurado**

**San Juan de Pasto, Noviembre de 2016**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a Jehová Dios quien me regala la oportunidad cada día de ver un nuevo amanecer, a quien le debo todas las habilidades y destrezas que me sirvieron para emprender este sueño y poder terminarlo.

A mis padres y mis hermanos, quienes me resaltaron la importancia de educarme y me apoyaron incondicionalmente para seguir adelante y superara adversidades para cumplir con este peldaño más.

A mí cuñado Víctor Urbano por ser un aportante a que este proceso iniciará y culminara con éxito.

A mi esposa y mis hijas por ser esa fuente de inspiración y motivación para cada día ser mejor y alcanzar mis objetivos.

Al docente Jairo Medina por su colaboración como asesor y guía durante el desarrollo de este proyecto de grado

A todos los docentes que entregaron todo lo mejor de ellos y me regalaron la oportunidad de aprender a formarme como persona y como profesional.

A la empresa CORPOTEPSUR, por brindarme la oportunidad de afianzar y desarrollar con la práctica lo aprendido en teoría.

A mis amigos que siempre me brindaron la mano cuando lo necesite para seguir y no desfallecer en este proceso.

**Dedicado a:**

*A Jehová Dios, Mi Madre, Aura Matilde Estacio y Mi Padre Esteban Caicedo,  
por la crianza en valores y ganas de salir adelante, pues sin ser personas  
estudiadas siempre me inculcaron este importante aspecto y lucharon en medio de  
todas las necesidades y adversidades para que su esfuerzo no fuera en vano  
“Los Amo padres míos y Mil Gracias por existir”*

## RESUMEN

Los procesos de reclutamiento y selección del personal dentro de cualquier organización son utilizados con el fin de escoger o seleccionar al candidato que mejor se adecue a las necesidades organizacionales. Un proceso de selección hace referencia a escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así, como la eficacia de la organización.

Hoy por hoy muchas empresas han delegado esta función a diversas empresas que están por fuera de ellas y no tienen nada que ver con las mismas: Las famosas empresas Outsourcing, por ejemplo, que están en boga actualmente. Entre muchas de estas empresas se encuentran las Cooperativas de trabajo Asociado que son quienes se encargan desde el proceso de reclutamiento hasta de la contratación de las personas que se van a vincular a una organización e incluso el de las personas que se van a contratar en la misma.

En dicho proceso en algunos casos se encuentran dificultades que involucran las diferentes etapas que constituyen el mismo, dentro de estas dificultades se encuentra un inadecuado proceso de inducción, el cual impacta el desempeño de la persona dueña del puesto, generando no solo dificultades en la productividad sino también a nivel inter e intra personal.

En cualquier tipo de empresa o entidad productiva ya sea de tipo pública o privada, el proceso de reclutamiento y selección del personal es una herramienta fundamental para poder obtener recursos humanos de la mejor calidad todo se hace para que todos los procesos que se lleven en la organización, sean realizados con el mayor índice de eficiencia y eficacia, se debe de tener en cuenta que el reclutamiento y selección del personal Han sido una muy buena estrategia de crecimiento en las empresas, ya que el reclutar y seleccionar recursos humanos son procesos tediosos y rigurosos, en los cuales se invierte muchos recursos económico y técnico, todo esto para buscar estabilidad en la movilidad del personal, que su vez mejora el clima organizacional.

Muchas organizaciones llaman el reclutamiento y selección del personal como un gasto dentro de sus balances, pero actualmente, las nuevas organizaciones lo llaman inversión, ya que con un buen proceso de reclutamiento y selección, se está asegurando un posible crecimiento y desarrollo de las empresas.

## **ABSTRACT**

The recruitment and selection of staff within any organization are used in order to choose or select the candidate who best meets organizational needs. A selection process refers to choose among candidates recruited the most suitable to fill the existing positions in the company, trying to maintain or increase the efficiency and performance of staff as well as the effectiveness of the organization.

Today many companies have delegated this function to various companies that are outside of them and have nothing to do with them: The famous Outsourcing companies, for example, that are currently in vogue. Among many of these companies are the worker cooperatives that are in charge from the process of recruitment to recruitment of people to be linked to an organization and even the people who are going to engage in same.

In this process in some cases difficulties involving the different stages that are the same, within these difficulties is inadequate induction process, which impacts the performance of the person who owns the place, generating not only difficulties in productivity are but also at inter- and intra-personnel.

In any type of business or productive entity whether public or private type, the process of recruitment and selection of staff is a fundamental tool to obtain human resources of the highest quality everything is done so that all processes are carried in the organization, are made with the highest rate of efficiency and effectiveness, must be taken into account that the recruitment and selection of staff have been a very good strategy for growth in business, because the recruit and select human resources are tedious processes and rigorous, in which many financial and technical resources are invested, all to seek stability in staff mobility, which in turn improves the organizational climate.

Many organizations call the recruitment and selection of personnel as an expense in their balance sheets, but now, new organizations call it investment, because with a good process of recruitment and selection, is ensuring a possible growth and development of enterprises.



## **PRESENTACION**

Las organizaciones, actualmente se enfrenta al fenómeno de la globalización, que es algo que no se puede evitar, si no que al contrario aprovechar. Es de ahí la importancia de implementar procesos eficiente, eficaces, y primordiales, como es el proceso de reclutamiento y selección del personal, ya que empresas que no se actualicen quedaran obsoletas. Es de ahí la relevancia de tener personas idóneas para poder desarrollar estrategias eficientes y obtener resultados eficaces.

La EPSAGRO (empresa prestadora de servicios agropecuarios) CORPOTEPSUR lleva 5 años en el mercado y hoy ve la necesidad no sólo de permanecer en el mercado sino también de crecer. El conocimiento de la buena o mala consecución de sus procesos contribuye a fortalecer la concepción e importancia del trabajador y el socio en una perspectiva de integridad y de bienestar.

La Corporación Técnica del Pacífico Sur “CORPOTEPSUR” no tiene conocimiento de la oportunidad, eficiencia y eficacia de sus procesos de reclutamiento y selección del personal, y de lo importante que es para permitirle permanecer en el mercado a través del tiempo. El buen desempeño de la corporación en los servicios que presta, implica contar con una misión, una visión, unos objetivos claros y una filosofía que se conviertan en la guía y en los parámetros a seguir por cada uno de los integrantes de ésta.

A lo largo de los constantes cambios que se han presentado en la organización, por encontrarse en etapa de crecimiento, se han visto algunos inconvenientes en los actuales procesos administrativos por la falta de unos parámetros para todas las personas que la conforman que los lleven hacia unos mismo objetivos y que les permitan conocer la organización en la cual se encuentran. Por tal motivo dicho trabajo de grado se fundamenta en tratar de aplicar proceso de reclutamiento y selección del personal, en la corporación CORPOTEPSUR, permitiendo de esta forma crear una organización de mayor conciliación preparada para nuevos retos y capaz de enfrentar las nuevas exigencias vecinadas.

Para la realización de este trabajo se determinó la empresa anterior por lo siguiente, es una empresa legalmente constituida que realiza la prestación de servicios de asistencia técnica en el sector agropecuario. Por tanto y según lo expuesto anteriormente este trabajo servirá para optar por el título de administrador de empresas y comprende del siguiente aspecto: La definición del tema, los objetivos del trabajo y la metodología que se utilizara en el desarrollo del mismo.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION.....	19
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.1. TEMA .....	20
1.2. TÍTULO .....	20
1.3. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO .....	20
1.3.1. Sujeto y objeto de la investigación .....	20
1.3.2. Espacio geográfico .....	20
1.3.3. Tiempo .....	20
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	21
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	21
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	22
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
4. JUSTIFICACIÓN .....	23
5. MARCO REFERENCIAL .....	24
5.1. MARCO HISTÓRICO .....	24
5.2. MARCO TEÓRICO .....	27
5.2.1. Planificación del Personal .....	27
5.2.2. Requerimiento de personal .....	28

5.2.3. ¿Qué es un cargo? .....	28
5.2.4. ¿Qué es un análisis de cargo? .....	29
5.2.5.Cuál es la finalidad del análisis de cargo .....	29
5.2.6. Beneficios del análisis de cargo .....	30
5.2.7. Reclutamiento y selección del personal .....	30
5.2.8. Reclutamiento .....	30
5.2.9. Medios o canales de reclutamiento .....	31
5.2.10. Clases de reclutamiento .....	32
5.2.11. Límites y desafíos del reclutamiento .....	35
5.2.12. Planes de recursos humanos .....	35
5.2.13. Canales de reclutamiento .....	36
5.2.14. Formas de solicitud de empleo .....	37
5.2.15. Selección .....	37
5.2.16. Proceso de selección .....	39
5.2.17. Objetivos y desafíos de la selección del personal .....	39
5.2.18. Ejemplos de la importancia del proceso de selección .....	46
5.3. MARCO CONTEXTUAL .....	49
5.3.1. Misión .....	49
5.3.2. Visión .....	49
5.3.3. Valores corporativos .....	49
5.4. MARCO LEGAL .....	50
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	52
6.1. PARADIGMA INVESTIGATIVO .....	52

6.2. ENFOQUE .....	52
6.3. TIPO DE ESTUDIO .....	52
6.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	52
6.4.1. Técnicas de recolección de la información .....	52
6.4.2. Tratamiento estadístico .....	53
7. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA CORPORACIÓN TÉCNICA DEL PACÍFICO SUR "CORPOTEPSUR" .....	54
7.1. RECLUTAMIENTO.....	54
7.2. SELECCIÓN.....	54
7.3. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFI.....	54
8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN) DE LA EMPRESA CORPORACIÓN TÉCNICA DEL PACÍFICO SUR "CORPOTEPSUR" .....	57
8.1. RECLUTAMIENTO.....	57
8.1.1. Mejoramiento Continuo.....	58
8.1.2. Caracterización del proceso de Reclutamiento con ciclo PHVA.....	70
8.1.3. Conclusiones de Reclutamiento.....	73
8.1.4. Recomendaciones de Reclutamiento.....	73
8.2. SELECCIÓN.....	76
8.2.1. Mejoramiento Continuo.....	76
8.2.2. Caracterización del proceso de Selección con ciclo PHVA.....	80
8.2.3. Conclusiones de Selección.....	83
8.2.4. Recomendaciones de Selección.....	83

9. OPERATIVIZACIÓN DE LA PROPUESTA.....	87
9.1. PLAN OPERATIVO DE LA CORPORACIÓN TÉCNICA DEL PACÍFICO SUR “CORPOTEPSUR” AÑO 2017 .....	87
10. CONCLUSIONES .....	89
11. RECOMENDACIONES .....	90
BIBLIOGRAFIA.....	91
NETGRAFIA.....	92
ANEXOS.....	93

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Matriz evaluación factores internos MEFI.....	56
Cuadro 2. Cuantificación del problema de reclutamiento.....	58

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Diagrama de causa e efecto de reclutamiento.....	59
Figura 2. Diagrama de proceso de reclutamiento.....	75
Figura 3. Diagrama de causa e efecto de selección.....	77
Figura 4. Diagrama de proceso de selección.....	84

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. 6W-H Prioridad a candidatos referidos o recomendados.....	61
Tabla 2. 6W-H No hay definición de perfiles para cada cargo.....	63
Tabla 3. 6W-H No existe un banco de hojas de vida.....	65
Tabla 4. 6W-H No hay políticas de ascenso o transferencia de personal.....	67
Tabla 5. 6W-H Los requerimientos de personal se llenan con candidatos referidos o recomendados a los cuales no se les aplica ninguna técnica de selección.....	78



## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. Formato de entrevista dirigida al gerente de la Corporación Técnica del pacífico Sur “CORPOTEPSUR” .....	94
ANEXO B. Resultado de la entrevista al Gerente de la empresa.....	97
ANEXO C. Formato de encuesta dirigida a los trabajadores de la Corporación Técnica del Pacífico Sur CORPOTEPSUR” .....	98
ANEXO D. Resultado de la encuesta dirigida a los trabajadores.....	100
ANEXO E. Acta de delegación de autonomía al Gerente.....	108
ANEXO F. Definición del perfil.....	109
ANEXO G. Presolicitud de empleo.....	110
ANEXO H. Solicitud de empleo.....	111
ANEXO I. Encuesta socioeconómica.....	114
ANEXO J. Reporte de entrevista.....	117
ANEXO K. Examen médico.....	118

## GLOSARIO

**Administración:** proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales.

**Clima organizacional:** se entiende como la medida múltiple de los atributos organizacionales considerando el clima como un conjunto de características que describe una organización y la distingue de otras.

**Comportamiento organizacional:** conducta, manera de comportarse, reacciones y aptitudes que expresan las personas en el trabajo según su grado de motivación. Es la influencia que tiene el grado de motivación en el comportamiento y el trabajo del individuo y viceversa.

**Cultura organizacional:** se entiende como un sistema de valores, los cuales se traducen en el modo de pensar, obrar, sentir, costumbres y otras facultades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una organización.

**Efectividad:** Es la suma de eficiencia y eficacia

**Eficacia:** grado en que una organización alcanza sus objetivos y metas.

**Eficiencia:** es la razón entre el esfuerzo y el resultado, asegura la optimización en la utilización de los recursos

**Gestión del talento humano:** es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas evaluación del desempeño y bienestar.

**Mejoramiento continuo:** es una herramienta del incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso. El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

**Motivación:** sentimiento de realización, del crecimiento y reconocimiento profesional, se manifiesta en el desarrollo óptimo de las funciones laborales.

**PHVA:** es el ciclo de mejora continua, Planear, Hacer, Verificar y Actuar

## INTRODUCCIÓN

Al igual que en la mayoría de los componentes de la Administración, el Reclutamiento y selección del personal es un procedimiento que tiene pautado determinados fines o bien definida una tarea específica. Pues bien, esta palabra, que está asociada además de esto, al proceso de conseguir adeptos para determinado propósito, no es más que la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo.

El reclutamiento y selección en sí, genera una serie de sistemas de información, que le van a proporcionar a la organización detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de esa supra estructura organizacional. El reclutamiento efectuado por una organización no nace del capricho de su directriz, sino más bien, de una "necesidad" de personal en un puesto que se encuentran vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien que ha sido creado para superar una falla dentro del sistema organizativo o para el mejor desenvolvimiento de la organización.

En esto debemos estar claro, el reclutado no es, como bien resulta en muchos casos en la administración pública, un asalariado que viene a formar parte de una engrosada nómina de burócratas, sino más bien, es un trabajador más que viene a proporcionarle todos sus conocimientos, capacidades y aptitudes a la organización para que ésta pueda crecer como tal.

Dentro de todos los cambios que se han venido presentados en el ámbito mundial y sobre todo en el campo organizacional, se ha podido denotar la importancia que empiezan a tener los procesos de reclutamiento y selección del personal para su función y sobre todo en su crecimiento global. Es de ahí en donde la corporación técnica del pacífico sur "CORPOTEPSUR" hace su mayor esfuerzo para poder implementar de la manera más óptima el proceso de reclutamiento y selección del personal, ya que actualmente estos procesos, no se llevan con buena eficiencia, teniendo como consecuencia una alta movilidad del personal, y regular clima organizacional.

## 1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. TEMA

El tema de la presente investigación es la identificación del proceso de la práctica de gestión del talento humano (reclutamiento y selección) de la corporación técnica del pacífico sur “CORPOTEPSUR”.

### 1.2. TÍTULO

Propuesta de mejoramiento de la práctica de gestión del talento humano (reclutamiento y selección de la empresa corporación técnica del pacífico sur “CORPOTEPSUR” en Tumaco (Nariño).

### 1.3. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

**1.3.1. Sujeto y objeto de la investigación:** La presente investigación es el área de talento humano, proceso de la práctica de gestión del talento humano (reclutamiento y selección) de la corporación técnica del pacífico sur “CORPOTEPSUR”.

**1.3.2. Espacio geográfico:** La corporación técnica del pacífico sur “CORPOTEPSUR”, se encuentra ubicada en la avenida los estudiantes frente a la panadería la venida en la ciudad de Tumaco. Con teléfonos 727 2019 y 316 306 3991.

**1.3.3. Tiempo:** El tiempo de duración de esta investigación es de siete meses; desde el mes de febrero hasta el mes de agosto de 2016.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa es una unidad o de servicio y es el conjunto de todos los elementos que la integran (sistema) se constituye bajo aspectos y legales; y se integra con recursos: humanos, materiales, tecnológicos, técnicos, financieros etc.

Humanos: Las personas

Materiales: Bien que permite producir otro bien

Tecnológicos: Información

Financiero: Capital

El reclutamiento y selección es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización, que permitan a esta alcanzar su máximo desarrollo integral.

CORPOTEPSUR es una corporación de carácter privado, prestadora de servicios de asistencia técnica agropecuaria que vincula su talento humano para la producción de servicios que la hagan diferente de la competencia y brinden valor agregado a la imagen y crecimiento de la organización. Sin importar el nivel de desarrollo, el tamaño de sus activos, su ubicación geográfica o la actividad económica, las EPSAGROS, deben abordar el reto de la globalización con un carácter de oportunidad para posicionarse frente a amplios sectores económicos y sociales que serán afectados por el reacomodamiento del mercado.

Para ello es importante que tengan conocimiento de la oportunidad, eficiencia y eficacia de sus procesos de gestión humana, ya que el recurso humano es el que le permitirá a la empresa permanecer en el mercado

### **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Efectividad del proceso de reclutamiento y selección en la corporación técnica del pacífico sur "CORPOTEPSUR" en el municipio de Tumaco

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar el proceso de reclutamiento y selección del personal que realiza corporación técnica del pacífico sur “CORPOTEPSUR” que pueda permitir construir una propuesta de mejoramiento para este proceso.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico para identificar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección del personal utilizando como herramientas la matriz MEFI.
- Caracterizar el desarrollo del proceso de reclutamiento.
- Caracterizar el desarrollo del proceso de selección.
- Elaborar una propuesta de mejoramiento, para el efectivo desarrollo del reclutamiento y selección del personal.
- Realizar la operativización de la propuesta.

#### 4. JUSTIFICACION

Las organizaciones deben tener en cuenta que las personas poseen características, expectativas, objetivos y metas particulares, por tanto, estos aspectos deben ser integrados, tomados en cuenta y poder administrarlos a través de la efectiva GTH (Gestión del Talento Humano). Es por esto que los gerentes deben optimizar la Gestión del Talento Humano, donde se logre mayor participación del trabajador y se aproveche de la mejor manera posible para la organización y para el individuo.

La investigación propuesta pretende, previo el análisis del proceso de reclutamiento y selección; realizar un diagnóstico interno que revele como la empresa realiza este proceso actualmente. La importancia de la investigación es que además de elaborar el diagnóstico, se diseñará una propuesta de mejoramiento para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección que permita a la Corporación Técnica del Pacífico Sur “CORPOTEPSUR” reclutar y seleccionar un talento humano idóneo para el desarrollo de la empresa y sus colaboradores.

El interés de este proyecto es dar a conocer a la Corporación Técnica del Pacífico Sur “CORPOTEPSUR” que se debe reconocer la importancia de realizar un análisis objetivo y profundo de la aplicación de las prácticas de gestión del talento humano, y para este caso especialmente la de reclutamiento y selección, además concienciarlos para que puedan implementar la propuesta de mejoramiento de esta investigación que facilitara el óptimo manejo del talento y de sus procesos de gestión de calidad y efectividad. Este estudio es muy acertado y pertinente ya que la Corporación Técnica del Pacífico Sur “CORPOTEPSUR” no está realizando un efectivo proceso de reclutamiento y selección (uno de los factores claves de éxito).

Con la realización del diagnóstico se desea identificar los factores críticos del área de recursos humanos, especialmente en la práctica de gestión del talento humano (reclutamiento y selección) para generar aspectos que ayuden al planteamiento de indicadores, mejorar la gestión, lo cual permita lograr un mejor posicionamiento y desempeño de la organización dentro de su sector.

## **5. MARCO REFERENCIAL**

### **5.1. MARCO HISTORICO**

La historia como fundamento del conocimiento permite identificar muchas de las causas por las cuales los estados, sociedades, organizaciones e individuos, viven los efectos económicos, políticos y culturales en la sociedad.

Los conceptos de estado y de organización son elementos básicos para comprender la dinámica social en la cual se insertan los individuos para la productividad en el desarrollo empresarial y en sus efectos en la calidad de vida; así como en la manera de afectar el entorno en la medida en que se constituyen en agentes reproductores de paradigmas, de lenguaje y de acciones políticas que afectan a otros.

Es evidente que los referentes de aprendizaje están marcados por las imágenes aprendidas de nuestros antecesores. Sin embargo, la manera de adquirir el conocimiento, así como el ejercicio del poder, determinan los modelos de gestión de una sociedad, a través de sus organizaciones públicas, privadas y sociales.

El concepto de lo humano es abordado como una necesidad vital, producto del sufrimiento y del conflicto que surge de las diferentes condiciones laborales, sociales y políticas en la era del capitalismo industrial, la cual se constituye en referente del pensamiento científico y de la filosofía cartesiana para interpretar la relación del hombre y del universo como elementos aislados.

La revolución industrial provocó efectos en el desarrollo del conocimiento. Mediante el afán de libertad y de creación de empresa lleva a la sociedad occidental, a través de la industrialización, al desarrollo de nuevas técnicas de producción, las cuales contribuyen al crecimiento económico y a la marginalidad del individuo, el cual queda preso en la red simbólica de un capitalismo despótico.

El individuo, como sujeto social, se encuentra atrapado en la red de símbolos; estos definen su pensamiento. Él es producto de la educación recibida en su sociedad, la cual reproduce en su descendencia, originando los modelos de poder económico, social y político.

El proceso de modernización constituye una consecuencia del cambio ocurrido con la crisis del estado tradicional, lo cual aún coexiste en los países latinoamericanos, dada la yuxtaposición de un estado dependiente, frente a la necesidad de una mayor autosuficiencia en el contexto de la actual sociedad de las organizaciones y de una economía libre de mercado.



Esta situación afecta aún más el reconocimiento del ser humano, y un inmenso potencial de talento se pierde en las organizaciones, dado el esquema tradicional de buscar salidas solo desde el ángulo económico, ocasionando desventajas cada vez más agudas respecto a la oportunidad de los individuos para capacitarse y participar en el mejoramiento de su calidad de vida, a través de la educación y el desarrollo de la autonomía.

La crisis del desarrollo humano y social, generado por una gran inestabilidad política y económica en América latina, hace que el individuo se vea expuesto sin muchas defensas a una sociedad abierta al mundo internacional y a la globalización de mercado. Por tanto, en el llamado Estado moderno o sociedad de organizaciones, la gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las organizaciones, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno.<sup>1</sup>

La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de *Relaciones Industriales* como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias.

Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de Relaciones Industriales cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se llamó administración de personal. Ya no se trata solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo a la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente.

---

<sup>1</sup> CABRERA PEÑA, Gianell. Antecedentes de la Gestión Humana. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fuldocs/mar/gestiohumanaserv.htm> (20 de agosto de 2016).

Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionalmente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponían las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración humana (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que la ARH abarca todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de la ARH.

Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tiene éxito, ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales.

Las personas no son solo los recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios, y no de las personas como recursos.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

- a. **Las personas se diferencian entre sí**, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular i diferenciada; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogenizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la organización.
- b. **Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización**, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de

crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

- c. Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.** Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera etc.).

Una inversión no solo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que al ganancia es mejor y sustentable, la inversión tendera a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía, y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de la organización.<sup>2</sup>

## **5.2. MARCO TEORICO**

Se conoce que el talento humano es la base de toda organización sin importar su objeto social, es por ello que el desarrollo de toda empresa se basa en la efectividad con que se administra el talento humano, la administración del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

### **5.2.1. Planificación del personal**

Podemos considerar la planificación de personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo. La planificación de personal tiene los siguientes fines:

- Utilizar con eficacia los recursos.
- Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

---

<sup>2</sup> CHAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. "el capital humano de las organizaciones". Octava edición. Mc Graw Hill. México. 2008. P 21

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa. Es conveniente que, al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas.

Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales. Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha posición.

La sistemática a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de los hombres que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección y el estudio de los puestos de trabajo.

### **5.2.2. Requerimiento de personal**

Al planear los recursos humanos, los gerentes deben seguir proceso sistemático o modelo. Los 3 elementos principales de este proceso son:

- Pronosticar la demanda de recursos humanos
- Analizar la oferta
- Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda

Una cuidadosa atención a estos factores, ayudaran a los altos funcionarios y supervisores a cumplir con su requerimiento de personal de una manera efectiva.

### **5.2.3. ¿Qué es un Cargo?**

Se define como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa, por lo cual podríamos decir que la descripción de cargo no es más que enumerar

detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman al mismo y de esta manera diferenciar un cargo de los otros. Esta descripción debe incluir:

- Cuáles son las competencias del cargo.
- Cuáles son las funciones del ocupante.
- Cuando hace el ocupante estas funciones.
- Por qué el ocupante hace dichas funciones (objetivo).
- Como hace el ocupante sus funciones.

#### **5.2.4. ¿Qué es un análisis de Cargo?**

Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones de los mismos. Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Responde a una necesidad de la empresa para organizar eficazmente los trabajos de esta, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que los desempeñan. Este análisis debe incluir:

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades implícitas.
- Condiciones de trabajo.

#### **5.2.5. Cuál es la finalidad de analizar un Cargo**

A todas las empresas les conviene contar con ésta herramienta, por ser la clave para poder organizar un área de recursos humanos, con el fin de:

- Conocer los puestos de cada unidad de trabajo.
- Determinar los perfiles de los ocupantes.
- Seleccionar el personal.
- Orientar la capacitación.
- Realizar la evaluación de desempeño.
- Establecer un sistema de sueldos, salarios, remuneraciones y prestaciones.

### 5.2.6. Beneficios del Análisis del Cargo

- **Para los directivos de la empresa:** Constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto.
- **Para los supervisores:** Les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- **Para los trabajadores:** Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

### 5.2.7. Reclutamiento Y Selección De Personal

Son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. Al reclutamiento de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo exige; en la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.<sup>3</sup>

### 5.2.8. Reclutamiento.

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

---

<sup>3</sup> BENITES, Karla Tatiana. Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el enfoque del mercadeo interno. Visión gerencial. Vol. 4. Escuela de administración y contaduría pública FACES-ULA. P 93-95. Disponible en: <http://www.psicodocumentosudd.cl/download.php?idDocumento=3566>. (Consulta: 10 de Junio de 2015)

También se puede decir que el reclutamiento es una convocatoria, una invitación, es un sistema de información de las empresas que constituyen el mercado de trabajo, y está destinado a los candidatos que forman el mercado de mano de obra, para divulgar ofertas de empleo.

Para desarrollar de manera eficiente el reclutamiento es indispensable conocer: las vacantes, localizar los candidatos, establecer comunicación e interesar a los posibles candidatos de presentar la solicitud para el cargo disponible. Las técnicas de reclutamiento son los medios que utiliza la empresa, para informar al mercado de mano de obra que dispone de vacantes que deben ser cubiertas, las principales son: carteles en la portería, archivo de candidatos, visita a instituciones educativas, anuncios de prensas, radio y televisión, agencias de reclutamiento.<sup>4</sup>

### **5.2.9. Medios O Canales De Reclutamiento.**

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

Se ha visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (Desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo).

Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> CERON ARCOS, Magaly Rocío. Plan motivacional y bienestar del talento humano para la empresa central manigua S.A. Tumaco. 2005. P 25. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. "el capital humano de las organizaciones". Octava edición. Mc Graw Hill. México. 2008. P 17.

### **5.2.10. Clases De Reclutamientos**

- a. Reclutamiento Interno.** El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).

#### **Ventajas Del Reclutamiento Interno**

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.;
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.;
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto;
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso;
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos;
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

#### **Desventajas Del Reclutamiento Interno**

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización



realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella;

- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos;
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter", las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior;
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas;
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medias de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

**b. Reclutamiento externo:** El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

### **Ventajas del reclutamiento externo**

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa;
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

### **Desventajas del reclutamiento externo**

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período;
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, 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. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las

empresas por lo general 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 monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
  - Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.
- c. Reclutamiento Mixto:** En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa. Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele

#### **5.2.11. Límites Y Desafíos Del Reclutamiento**

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. La oferta y la demanda en el trabajo son un elemento muy importante en este campo. La tasa de desempleo, las condiciones del ramo de la empresa, la abundancia o la escasez en la oferta del personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia influyen en la tarea de reclutar.

Las normas que se fijan en la compañía pueden convertirse en limitaciones considerables de la actividad del reclutamiento como por ejemplo las políticas de promoción interna, que garantizan una carrera al empleado; políticas de compensación, que garantiza que a labor igual corresponda una compensación equitativa; políticas de contratación internacional que limitan la contratación de extranjeros en compañías internacionales ofreciendo oportunidades a los locales y las políticas relacionadas con la situación del empleado, actuando en conjunto con las leyes del país.

#### **5.2.12. Planes de recursos humanos**

En las grandes empresas los reclutadores utilizan los planes de RR.HH. para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación posee políticas de promoción interna. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se

deben ocupar con personal externo es decir con mano de obra ajena a la organización y cuáles con personal interno, provenientes de transferencia o promoción logrando significativos ahorro para la empresa.

### 5.2.13. Canales De Reclutamiento

Los canales son los métodos para la identificación de candidatos. Los canales más usuales lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazadoras de talento". También están los llamados candidatos espontáneos que se presentan en las oficinas del empleador solicitando trabajo o envían su curriculum vitae. Las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan algunos de los siguientes canales:

- **Recomendaciones de los empleados de la empresa:** la práctica presenta varias ventajas. En primer lugar, es probable que el personal especializado conozca a otros técnicos difíciles de localizar. En segundo lugar los candidatos que llegan por este canal, ya poseen conocimiento de la empresa y pueden sentirse atraídos. Y en tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente presentaran similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.
- **Anuncios en la prensa:** los periódicos o las revistas especializadas son utilizados por muchos reclutadores ya que llegan a mayor número de personas. Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

Esta práctica posee varias desventajas. Puede producirse un alud de solicitantes o por el contrario escasa respuesta. Además cuando se identifica la compañía empleadora no es posible buscar un candidato para reemplazar a uno actual. Es importante redactar el anuncio desde el punto de vista del candidato. El aviso ideal debe incluir estos mínimos elementos:

- a. Las responsabilidades del empleo y no un título desprovisto de sentido para el lector como auxiliar o consejero.
  - b. La manera en que el solicitado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que debe presentar.
  - c. Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.
- **Agencias de empleo:** estas compañías ofrecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante la publicidad u ofertas

espontaneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.

- **Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo:** es un nivel más especializado que las agencias y contratan recursos humanos específicos. Operan mediante la búsqueda activa entre los empleados de otras organizaciones. Estas prácticas operativas se cuestionan a nivel ético y se las acusa de "piratería institucional"
- **Instituciones educativas:** las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones educativas constituyen una fuente de candidatos jóvenes con moderadas peticiones salariales. comúnmente se colocan carteles en la facultad que interesa o se sostienen conversaciones con profesores, asesores y alumnos.
- **Asociaciones profesionales:** establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, lo que constituye un canal idóneo para identificación de expertos de alto nivel.
- **Sindicatos:** este canal es muy útil para la identificación de técnicos, obreros especializados, etc.

#### **5.2.14. Formas De Solicitud De Empleo**

Cumplen la función de presentar la información comparable de los diferentes candidatos, lo que permitirá tomar una decisión objetiva. Es común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales, situación personal y familiar, pasatiempos, inquietudes intelectuales, etc. Es común que se le pida al candidato que firme la solicitud con su puño y letra para que los datos que suministre sean lo más fidedigno posible.

#### **5.2.15. Selección**

Es la comparación y elección de candidatos, lo que involucra una función de staff, ya que los servicios de aplicación de las técnicas de selección mediante la comparación de los candidatos y una responsabilidad de línea; pues es la jefatura del organismo solicitante la que procede a la elección final de los candidatos recomendados. La escogencia de los candidatos, deben ser los más apropiados, adecuados para los cargos, según las necesidades de cada vacante. Debe ser personal calificado.

Las técnicas de selección son los medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales, allí tienden a proveer

información objetiva sobre las calificaciones y características de los aspirantes al cargo. Además, las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, basada en un conjunto profundo y necesario de información.

Generalmente una buena selección de personal proporciona los siguientes resultados, que pueden ser evaluados con el transcurso del tiempo:

- Permite la adopción del hombre al cargo y, como consecuencia, la satisfacción del personal con su empleo, y de la empresa con su personal.
- Permite rapidez en la integración y ajuste del nuevo empleado a su cargo.
- Proporciona mayor estabilidad y reducción de la rotación del personal.
- Brinda mayor rendimiento y productividad del personal por su capacidad para el cargo.
- Permite reducir el ausentismo del personal.
- La selección, facilita la mejoría de las relaciones humanas dentro del trabajo, a pesar de sus costos, significa una inversión de capital humano que trae excelentes retribuciones a la empresa.<sup>6</sup>

Para que se pueda desarrollar una buena selección, esta debe cumplir con unos pasos o unos elementos que de su ejecución garantizara la efectividad del proceso, estos elementos son:

- Vacante.
- Análisis y evaluación de puestos.
- Inventario de Recursos Humanos.
- Fuentes de reclutamiento.
- Solicitud de empleo.
- Entrevista inicial o preliminar.
- Pruebas psicotécnicas.
- Examen médico de admisión
- Estudio socioeconómico.
- Decisión final.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> CERON ARCOS, Magaly Rocío. Op cit. P 26-27.

<sup>7</sup> MAGGI CARDENAS, Juan Carlos. Administración de personal (capacitación y adiestramiento, reclutamiento y selección). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu.shtml>. (Consulta: 15 de Junio de 2015).

### **5.2.16. Proceso de selección**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

**Contratación.** En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.<sup>8</sup>

### **5.2.17. Objetivos y desafíos de la selección de personal.**

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos,

---

<sup>8</sup> Mejoramiento de los procesos de la empresa, HARRINGTON, H. James. (1993).. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.

las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad

**Selección de personal:** panorama general. El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

**Razón de Selección.** Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

### **Formula de la razón de selección**

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

Número de candidatos contratados / Número total de solicitantes

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

**Comportamiento Antiético:** Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los



"recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

**Limitantes Internas:** El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

**Flexibilidad.** Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

**Sistema De Selección.** El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Los empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

**Empleados Y Empresas:** El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el

proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

**Procedimiento.** Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

**Validez:** La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función con otro aspecto relevante. Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

### **Demostración práctica y enfoque racional**

- **El enfoque de la demostración práctica:** se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.
- **El enfoque racional:** se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

### **Instrumentos para la administración de exámenes y una palabra de cautela**

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

**Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad.** Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

- **Las pruebas de conocimiento** son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.
- **Las pruebas de desempeño** miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

- **Las pruebas de respuestas** gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

Las pruebas idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. En el caso de un cajero una prueba de actitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad.

**Preguntas claves.** La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas. Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.<sup>9</sup>

**Tipos de entrevista.** Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado). Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

**Entrevistas no estructuradas.** Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. Lo que es aún más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

**Entrevistas estructuradas.** Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla. Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

**Entrevistas mixtas:** En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte

---

<sup>9</sup> STONER, James A. y Otros. Administración 6<sup>o</sup> Edición Prentice – Hall, 1996. p. 285.

estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

**Entrevista de solución de problemas.** Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

**Entrevista de provocación de tensión.** Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.<sup>10</sup>

**Preparación del entrevistador.** El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

**Creación de un ambiente de confianza.** La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

**Intercambio de información.** Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga. El entrevistador inquiera en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

**Terminación.** Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar

---

<sup>10</sup> PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Editorial MC GrawHill. Colombia. Marzo 2002. Pag 182

una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

**Evaluación.** Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación pos entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.<sup>11</sup>

**Errores del entrevistador.** La figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (Igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

**Errores del entrevistado.** Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

**Verificación de datos y referencias.** Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos.

Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informas que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

---

<sup>11</sup> JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Op cit. P 111.

## **5.2.18. Algunos ejemplos que nos ilustran sobre la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal en una organización.**

### **1. Empresa Constructora ECOZEM S.R.L**

Empresa Constructora Zegarra Sociedad de responsabilidad limitada "ECOZEM" S.R.L. es una empresa contratista general de servicios de construcción de obras civiles en el ámbito público y privado. Al realizar la entrevista al gerente y al personal (obreros) la encuesta podemos ir analizando el siguiente proceso según las tabulaciones e interpretaciones de las mismas. El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa. Éste empieza con la definición del perfil del postulante, y continúa con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de postulantes, la evaluación de éstos, la selección y contratación del más idóneo, y la inducción y capacitación de éste.

Veamos a continuación cada una de las etapas que conforman el proceso de reclutamiento y selección de personal:

#### **a. Definición del perfil del postulante en la empresa constructora "ECOZEM" S.R.L**

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, que la empresa constructora "ECOZEM" determina:

- los conocimientos de experiencia en obras civiles.
- habilidad para la realización de estas obras.
- actitudes con relación de llevarse con los demás bien o relacionarse con el grupo de trabajo.
- la capacidad para adaptarse al trabajo, vale decir si el contrato surge un una comunidad deberá adaptarse en lugar para el cargo que se requiere.

#### **b. Búsqueda, reclutamiento o convocatoria en la empresa constructora "ECOZEM" S.R.L**

La empresa usa fuentes externas para su reclutamiento por medios de:

- **Anuncios o avisos:** la empresa no comunica por medios cuando necesita el personal los mismos trabajadores mencionan que se enteraron por otros medios.
- **Recomendaciones:** la empresa usa esta fuente para reclutar a su personal por recomendaciones de amigos, conocidos, trabajadores de nuestra empresa.

La ventaja es que es la forma más rápida y menos costosa de conseguir postulantes, mientras que la desventaja es que podrían recomendarnos postulantes que no estén realmente capacitados y a la vez esto genera problemas posteriores, malos entendidos.

#### **c. Evaluación en la empresa constructora "ECOZEM" S.R.L**

La empresa una vez que recluta a su personal realiza una entrevista no estructurada la cual si se debería tener una entrevista estructurada para cada cargo que se requiere esto ayudaría al momento de seleccionar al personal.

- **Prueba de conocimiento, prueba psicológica:** luego de haber realizado la entrevista no estructurada la empresa misma no aplica ninguna prueba ahí podemos notar que no cumple con el primer proceso de reclutamiento y selección del personal ahí es donde trae deficiencias en cuanto a la selección del personal.

#### **d. Selección y contratación empresa constructora "ECOZEM" S.R.L**

Una vez que hemos evaluados a todos los postulantes o candidatos, pasamos a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, pasamos a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante. Y una vez que hayamos elegido al candidato más idóneo, pasamos a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde señalemos el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.

Aunque antes de contratarlo, podríamos decidir ponerlo a prueba durante un breve periodo de tiempo, con el fin de evaluar directamente su desempeño en su nuevo puesto, además de su capacidad para relacionarse con sus nuevos jefes, pares y subordinados.

#### **e. Inducción y capacitación empresa constructora "ECOZEM" S.R.L**

Finalmente, una vez que la empresa selecciona a su personal se realiza un contrato con ellos. La cual no se cumple a su totalidad.

#### **Análisis del proceso de reclutamiento y selección de la empresa constructora "ECOZEM" S.R.L**

Como se puede observar la empresa constructora "ECOZEM" durante el proceso de reclutamiento de selección del personal es muy pésimo empezando el incumplimiento del perfil y no usar medios para atraer candidatos al momento que

se requiere, el medio que usa la empresa puede traer problemas posteriores ya que son por medios recomendados.

La empresa no realiza ninguna entrevista estructurada, como tampoco no realiza una prueba a los postulantes para el cargo la cual, si se debería realizar para conocer sus conocimientos, habilidades que tienen ellos para ver el estado en que se encuentra cada postulante y así no tener problemas futuros dentro de la empresa.

## **2. Empresa prestadora de servicios de Logística DHL Express**

Esta fue la pregunta que se planteó DHL Express, ganador del primer lugar de la categoría, cuando buscaba estandarizar el proceso de reclutamiento y selección a nivel nacional, medirlo puntualmente, reducir los tiempos de cobertura de las vacantes y establecer criterios generales para la cobertura de las mismas.

### **¿Cómo optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal e involucrar a las áreas pertinentes definiendo correctamente las responsabilidades en las diferentes etapas del proceso?**

La solución: el uso de la metodología DMAIC (Definición, Medición, Análisis, Mejora y Control), basado en la filosofía Six Sigma, enfocado en la mejora incremental de procesos existentes. Se inició con sesiones de trabajo en las que se definió el flujo de actividades y responsabilidades a lo largo de la etapa de reclutamiento, a través de las cuales se pudieron identificar y eliminar tareas duplicadas y cuellos de botella. Así mismo se evaluaron los tiempos de cobertura y se propusieron nuevos objetivos, ambiciosos pero realistas. Adicionalmente se recolectó toda la información de las áreas de mejora, así como las causas raíz de los defectos del proceso enfocando las mejoras en los puntos necesarios. Finalmente, con la cobertura de una vacante se evalúan nuevas áreas de oportunidad que permitan continuar mejorando el proceso.

El resultado: disminución de 30 a 50% en los tiempos de reclutamiento y selección y de número de entrevistas para la mayor parte de las vacantes; establecimiento de un calendario anual de posiciones requeridas; reducción del tiempo de entrega del estudio socioeconómico por parte de los proveedores externos; mayor satisfacción por parte de los clientes internos del proceso de reclutamiento y selección; mayor claridad en el proceso gracias a las políticas establecidas; cobertura del 33% del nivel Supervisor/Coordinador por candidatos del sexo femenino y, sobre todo, se logró un proceso claro y estructurado.

## **5.3. MARCO CONTEXTUAL**

La Corporación Técnica del Pacífico Sur "CORPOTEPSUR" nació el 04 de octubre de 2009, fue creada por un grupo de profesionales de la región (Ing. Agrónomo Otto Marco Saya, Ing. Forestal Harry Cabezas, Ing. Agroforestal Carlos Alfredo



Cortes) y tres consejos comunitarios (C.C. Río Mejicano, C.C. Río Tablón salado y C.C. Río Tablón Dulce), su sede está ubicada en el municipio de Tumaco, Avenida de los estudiantes Casa 1-48.

Esta empresa pertenece al sector agropecuario, es de carácter mixto, está inscrita ante el ministerio de agricultura como EPSAGRO (empresa prestadora de servicios agropecuarios) y se dedica a la prestación de servicios de asistencia Técnica Integral y desarrollo y/o ejecución de proyectos productivos.

Su personal está conformado por 11 trabajadores descritos así: (1 coordinador general, 1 Coordinador productivo, 4 Asistentes Técnicos, 1 Coordinador Socio empresarial, 1 Auxiliar Administrativo y Crédito, 1 Contador, 1 Auxiliar Contable y 1 Persona de Servicios Generales.

### **5.3.1. Misión**

Somos una Empresa dedicada a la prestación de servicios de Asistencia Técnica Integral, para el desarrollo rural, cuenta con un Talento Humano local con experiencia reconocida, dispuestos a contribuir con el desarrollo sostenible de la Costa Pacífica Nariñense, realizando procesos efectivos, encaminados al bienestar de las comunidades en las que operamos con un alto grado de responsabilidad social, empresarial y ambiental.

### **5.3.2. Visión**

Para el año 2020 La Corporación Técnica del Pacífico Sur "**CORPOTEPSUR**", será la empresa líder del Pacífico en; planeación, gestión, promoción y acompañamiento para el desarrollo integral sostenible de las comunidades, reconocida por su contribución en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

### **5.3.3. Principios Corporativos**

- **Calidad.** Trabajamos teniendo en cuenta que la razón principal de nuestra actividad es la calidad en la prestación del servicio, haciendo las cosas cada día mejor y generando confianza.
- **Eficiencia.** Utilizando los recursos de la mejor manera permitiendo el desarrollo y garantizando la productividad y el desarrollo de la empresa.
- **Responsabilidad.** Asumiendo el compromiso y pertenencia en cada una de las áreas que permiten fortalecer la imagen institucional.

#### 5.4. MARCO LEGAL

No se puede hablar de forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano (GTH) como se le conoce actualmente, sin mencionar el Derecho Laboral.

Se alude al derecho laboral porque aparece este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentar el trabajo, pensando que bastaría aplicar los aspectos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudios, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios, para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más que una mera improvisación.

**Código Sustantivo del Trabajo.** Es un conjunto de normas y procedimientos legales que reglamentan las relaciones individuales que surgen entre el trabajador y el empleador, buscando un equilibrio entre las dos partes. Establece las formas de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, las prestaciones sociales, la libertad de asociación entre otros.

El código sustantivo del trabajo es el documento de mayor influencia en el comportamiento del talento humano de la organización, lo constituye la aplicación de los aspectos legales, sobre los cuales debe fundamentarse la política de administración de personal que se manejan en las empresas.

La finalidad primordial de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Este rige las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular y los de derecho colectivo de trabajo oficiales y particulares. Por tanto el trabajador goza de la protección por parte del estado para garantizar la eficacia de sus derechos a fin de procurar a la parte más débil la igualdad sustantiva y real ocasionada por el desnivel en la contratación laboral, de aquí nace la importancia de este documento.

Es la figura de responsabilidad solidaria entre el beneficiario de una obra y el contratista independiente respecto al pago de las obligaciones de carácter salarial, prestacional e indemnizaciones derivadas de la relación laboral entre el trabajador y el contratista. La aplicación práctica de esta figura ha generado que tanto la doctrina como la jurisprudencia nacional y foránea, expongan sus interpretaciones respecto de sus supuestos y límites, toda vez que a la luz de la norma interactúan

diferentes intereses y derechos que al entrar en juego generan disquisiciones de tipo jurídico y económico.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> PEÑALOSA, Lina María y SUAREZ, Daniel. Análisis sobre la responsabilidad solidaria del contratista independiente y del beneficiario de la obra en relación con el accidente de trabajo. Bogotá. 2006 P. 8. Trabajo de grado (Derecho) Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Jurídicas. Derecho laboral

## 6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1. PARADIGMA INVESTIGATIVO

El paradigma investigativo del presente trabajo es el cuantitativo, porque este tipo de paradigma trata de buscar las causas reales de los fenómenos y busca a su vez controlarlos, explicarlos y predecirlos, para este caso busca identificar las posibles causas del inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal de la CORPOTEPSUR, que permita atraer, apropiarse, retener y desarrollar el mejor talento del mercado laboral; situación que en un futuro podría ir en detrimento de la calidad del servicio prestado por la empresa y por ende el fracaso de la misma.

### 6.2. ENFOQUE

El presente trabajo de investigación está enmarcado bajo las características de un estudio analítico-descriptivo, porque el analítico identifica formas de conducta como el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal, establece comportamiento concreto, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación; descriptivo porque se persigue obtener un propósito y un resultado, soluciones orientadas a mejorar las inconsistencia detectadas, además se busca con este trabajo presentar la realidad de la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de CORPOTEPSUR.

### 6.3. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio de investigación es el concluyente porque suministra información que ayuda al coordinador general a evaluar y seleccionar un curso de acción, el diseño de este tipo de investigación se caracteriza por realizar procedimientos formales de investigación como: encuestas, observación, entrevistas para a partir de estos llegar a una conclusión y posteriormente realizar un plan de acción. En esta investigación se aplicarán instrumentos (entrevistas, encuesta estructurada y observación directa) para recolectar información del proceso de reclutamiento y selección en la empresa y en base a los resultados de estos se elabora el diagnostico situacional que conlleva a diseñar una propuesta de mejoramiento.

### 6.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

**6.4.1. Técnica de recolección de la información:** la recolección de la información sobre el proceso de reclutamiento y selección se hará a través de:

- **Fuentes primarias:** observación directa, entrevista al gerente o coordinador general, y encuesta estructurada al personal operativo.

- **Fuentes secundarias:** textos específicos. Revistas especializadas, investigaciones acerca del tema en internet, y todo tipo de fuente que proporcione información completa del tema de investigación.

#### **6.4.2. Tratamiento estadístico**

La población objeto de estudio para esta investigación será el personal de la empresa Corporación Técnica del Pacífico Sur “CORPOTEPSUR” que son 13 trabajadores, en este caso por tratarse de una población finita y relativamente pequeña, no se tomara muestra, sino que los instrumentos de recolección de información se aplicaran a todos los colaboradores de la empresa

## **7. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA CORPORACIÓN TÉCNICA DEL PACÍFICO SUR “CORPOTEPSUR”**

Una vez se recolectó, tabuló y analizó la información fruto de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa, se procedió a realizar el diagnóstico situacional de las prácticas de gestión (reclutamiento y selección de personal). Teniendo en cuenta el resultado de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa y la entrevista realizada al gerente de la organización, los resultados fueron los siguientes:

En términos generales se logró observar que la no aplicación de las prácticas de gestión del talento humano (reclutamiento y selección de personal) ha generado efectos significativos que han deteriorado sobre manera factores importantes en la organización como la motivación, comunicación, clima laboral, cultura organizacional, trabajo en equipo, toma de decisiones, desempeño laboral, sentido de pertenencia entre otros, que conllevan al mejor funcionamiento de los trabajadores, la organización y por ende la calidad del servicio ofrecido.

Para la verificación de lo anteriormente dicho, se pasa a analizar cada una de las prácticas del proceso de gestión del talento humano estudiadas en la organización.

### **7.1. RECLUTAMIENTO**

En el desarrollo de este proceso se pudo encontrar que la empresa no tiene un tipo de vinculación establecido, pues no se puede afirmar que esta reclute al personal de manera interna, externa o mixta, debido que la empresa no utiliza ninguna técnica establecida para hacerlo, ya que cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, este proceso se realiza a través de recomendaciones personales, directamente por los dueños de la empresa.

La empresa no cuenta con políticas de transferencia de personal, ascensos, programas de desarrollo y planes de profesionalización de personal, por ende no se aplica el reclutamiento interno.

La mayoría de los trabajadores opinan que el proceso de reclutamiento que aplica la empresa es bueno, esto daría a entender que la empresa no está fallando en esta parte, pero analizándolo profundamente se puede observar que sí, debido a que los trabajadores no tuvieron que seguir un proceso o competir con otros aspirantes al cargo para quedarse con él, solo se trató de un tráfico de influencias y es precisamente por esto que consideran que el proceso es bueno, ya que no tuvieron que esforzarse demasiado para tenerlo, solo buscar un contacto directo con uno de los dueños o socios.

Aunado a esto la empresa no tiene una definición de perfiles establecida para cada cargo, donde se describa cuáles son los requisitos para ocupar cada cargo dentro de la organización y esto obedece no existe un manual de funciones que formalice los requerimientos de cada cargo.

Todo lo anterior afirma que la empresa indudablemente no aplica un proceso adecuado de reclutamiento de personal, hecho que conlleva a que la empresa no siempre atraiga los mejores talentos del mercado laboral, cerrando en muchas ocasiones la oportunidad a otros aspirantes a la empresa misma, negándose la oportunidad de poseer personal más capacitado en el desarrollo de sus acciones.

## **7.2. SELECCIÓN**

La empresa no realiza un proceso de selección, debido que como se mencionó anteriormente los requerimientos de personal se llenan con candidatos referidos o recomendados, a los cuales no se les aplica ninguna técnica de selección, solo se les realiza una entrevista, pero esta no entra o no hace parte de un proceso de selección porque cuando al aspirante se le realiza, este ya ha sido nombrado en su cargo o en su defecto seguramente lo será.

Frente a este proceso la mayoría de los trabajadores opinaron que el supuesto proceso de selección que aplica la empresa es bueno, esto obedece a la misma razón que por no haber un proceso establecido es más fácil para ellos el ingreso a la empresa y se evitan el estrés y la ansiedad de someterse a un proceso de competencia con otros aspirantes.

El hecho de no realizar un proceso de selección permite que la empresa no se brinde la oportunidad de escoger al personal idóneo y de conocer sus competencias, habilidades y actitudes de cada uno de los miembros que va a ser parte de ella y esto hace que la organización corra el riesgo de no apropiarse de buenos talentos y consigo la productividad y la imagen de la empresa.

## **7.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS “MEFI”**

En la elaboración de esta matriz se tomaron la mayoría de los factores de los procesos de reclutamiento y selección objetos de esta investigación, en donde se le asignó a cada factor un peso y una calificación teniendo en cuenta si era una fortaleza mayor 4, menor 3 o si es una debilidad mayor 1, menor 2, y posteriormente la ponderación de cada uno de los factores analizados para determinar la situación interna específicamente en estas dos prácticas de gestión del talento humano de la empresa.

**Cuadro 1. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.**

<b>FACTORES CRITICOS DE ÉXITO EN LOS PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF</b>	<b>POND</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Nivel de escolaridad del personal	0,06	3	0,18
Realizar un efectivo proceso de reclutamiento	0,07	4	0,28
Realizar un efectivo proceso de selección	0,07	4	0,28
El personal recibe la respectiva inducción y entrenamiento	0,04	3	0,12
Concertación de los objetivos	0,07	4	0,28
Iniciativa para enfrentarse al cambio	0,06	3	0,18
Estabilidad Laboral	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>			
Conocimiento del direccionamiento estratégico	0,05	1	0,05
Proceso de vinculación del personal	0,06	1	0,06
Aplicación de las técnicas de vinculación del personal	0,06	1	0,06
El cumplimiento en el proceso de reclutamiento	0,07	1	0,07
El cumplimiento en el proceso de selección	0,07	1	0,07
Calificación de hojas de vida de acuerdo al perfil	0,05	1	0,05
Dotación adecuada de equipos e implementos de trabajo	0,04	2	0,08
Evaluación de labor realizada	0,06	1	0,06
No hay adiestramiento para los cargos	0,05	2	0,1
Poco sentido de pertenencia con los cargos y la empresa	0,03	2	0,06
Clima laboral adecuado	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,17</b>

Fuente: este estudio

Se evidenciar la influencia que tienen estas dos importantes prácticas o procesos de Gestión de Talento Humano en la atracción de los mejores talentos para la empresa. Muestra de esto se evidencia a través del análisis realizado en la MEFI donde se muestra la situación real de los procesos de reclutamiento y selección en la empresa con una puntuación de 2.17, significando que la empresa está débil en la aplicación de estas prácticas de gestión del talento humano y requiere de mejoramiento continuo para remediar las debilidades y evitar que se presenten nuevamente.



## **8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN) EN LA EMPRESA CORPORACIÓN TÉCNICA DEL PACÍFICO SUR “CORPOTEPSUR”**

La teoría aplicada en la elaboración de la propuesta de reclutamiento y selección en la Corporación Técnica Del Pacífico Sur “CORPOTEPSUR” es la de mejoramiento continuo con enfoque del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Se escogió esta metodología para realización de la investigación porque regularmente las propuestas de mejoramiento se realizan con miras a realizar procesos de calidad.

Para este caso se hizo una integración de la teoría de mejoramiento continuo y el ciclo PHVA, porque estos ocasionan una inversión relativamente pequeña, comparativamente menor a la de otros enfoques, por cuanto implica una filosofía de vida laboral, personal y social, centrada en esfuerzos de mejoramiento constante.

La propuesta cumple la siguiente dinámica:

- a. Se toma cada práctica o proceso de Gestión de Talento Humano y se realiza la propuesta de mejoramiento, teniendo en cuenta los hallazgos del diagnóstico.
- b. Cada propuesta está compuesta por cuatro partes, la primera es el mejoramiento continuo que se divide en siete pasos, segundo se realiza una caracterización del proceso anterior con el ciclo PHVA, tercero se realizan las conclusiones del proceso y finalmente se hacen las recomendaciones donde ya se crean todas las propuestas al proceso basándose en los ciclos realizado en los puntos uno y dos.

### **8.1. RECLUTAMIENTO**

Las expectativas de los administradores o gerentes de las empresas, la creciente competencia a nivel internacional y el incremento de la diversidad de la fuerza de trabajo constituyen un desafío para el gerente de Recursos Humanos de una organización. El área de Talento Humano en la actualidad es más dinámica, además de contribuir al objetivo de incrementar ventaja competitiva de la organización, también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal.

El estudio de la administración de recursos humanos debe de considerar al trabajador como un valioso elemento el cual posee conocimientos, aptitudes y actitudes para poder crecer y desarrollarse dentro de la empresa, por lo cual el

reclutamiento es una herramienta muy valiosa para conocer y atraer el potencial de los candidatos.

### 8.1.1. Mejoramiento continuo

#### **Primer paso: Selección del problema (oportunidad de mejora)**

En la empresa no se realiza un proceso de reclutamiento adecuado.

#### **Segundo paso: Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.**

##### **a. Estratificación y/o subdivisión del problema en sus causas-síntomas.**

- Prioridad a candidatos referidos o recomendados
- No hay definición de perfiles establecidos para cada cargo
- No existe un banco de hojas de vida
- No hay políticas de ascenso y transferencia de personal.

##### **b. Cuantificación del problema (Diagrama de Pareto)**

#### **Cuadro 2. Cuantificación del problema de reclutamiento**

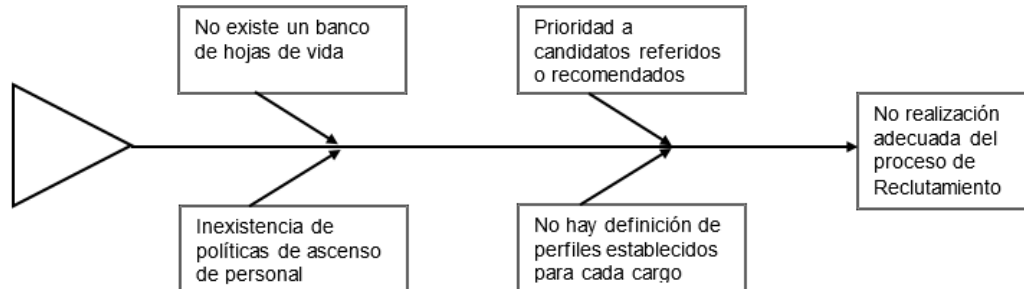
<b>CAUSAS-SINTOMAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>% DEL TOTAL</b>	<b>% ACUMULADO</b>
Prioridad a candidatos recomendados	40	40	
No hay definición de perfiles por cargo	30	30	70
No hay políticas de ascenso	15	15	85
No hay banco de hojas de vida	15	15	100
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Esta investigación

Ahora resulta evidente cuales son los tipos de errores más frecuentes o las causas más importantes. Se puede observar que los tres primeros errores representan el 85% de todas las fallas. Por el principio de Pareto, se constituye que la mayor parte de los defectos encontrados en el proceso de reclutamiento pertenece principalmente a estas tres causas (los pocos vitales), de manera que si se eliminan estas causas raíces provoca que se desaparezca la otra causa síntoma.

### **Tercer paso: Análisis de causa- raíces específicas.**

**Figura 1. Diagrama de causa efecto de reclutamiento**



Fuente: Esta investigación

La anterior figura pretende ilustrar cuales son los efectos de las causas o síntomas raíces del problema central que en este caso es la inadecuada aplicación del proceso de reclutamiento, trayendo como consecuencia la no atracción de personal competitivo, esto quiere decir que el personal que labora en la empresa no lo sea, sino que al dar prioridad a los candidatos recomendados más que a un banco de hojas de vidas, la empresa se limita o se niega la oportunidad de conocer y atraer más aspirantes y hacerlos participe del proceso.

El hecho de que no exista una clara definición de perfiles por cargo, produce que la empresa no tenga claridad de las competencias que debe tener el personal que se necesita, además el que la empresa no tenga políticas de ascenso o transferencia de personal produce en sus colaboradores un estancamiento y cierto grado de desmotivación, pues la empresa cuando se presenta una vacante solo busca externamente y no internamente.

### **Cuarto paso: Establecimiento del nivel de desempeño exigido. (Metas de mejoramiento)**

#### **Meta 1.**

Disminuir la vinculación de personal de candidatos referidos o recomendados en un 50%

#### **Meta 2.**

Definir claramente el 100% de los perfiles para cada cargo.

#### **Meta 3.**

Establecer un banco de hojas de vida como parte de una técnica de reclutamiento.

#### **Meta 4.**

Crear políticas de ascenso o transferencia de personal que permita la participación de los trabajadores en un 30% en el proceso de reclutamiento para aquellos cargos donde ellos puedan aspirar.

#### **Meta 5.**

Utilizar en un 50% otras fuentes de información para dar a conocer la existencia de una vacante.

#### **Quinto paso: Diseño y programación de soluciones**

Prioridad a candidatos referidos o recomendados

#### **Posibles Soluciones**

- a. Revisar y verificar los datos de la hoja de vida del candidato referido para comprobar si cumple con los requerimientos del cargo.
- b. Delegación de autonomía al gerente para tomar decisiones al respecto.
- c. Permitir que los candidatos referidos compitan con otros aspirantes al cargo para que el proceso sea más adecuado y más beneficioso para la empresa.

Una vez diseñadas las soluciones, se procede a estudiar cada una de ellas con definiendo con detalle las 6W-H (de las palabras: What, Why, When, Where, Who y How) es decir, el qué, el por qué, cuando, donde, quien y como elaborando el cuadro respectivo.

**Tabla 1. 6W-H Prioridad a candidatos referidos o recomendados**

	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cómo?</b>
<b>Solución A</b>	Revisar y verificar los datos de las hojas de vida de los candidatos referidos o recomendados	Así se comprueba si las competencias del aspirante son afines al cargo	Cada vez que exista una vacante en la empresa y se emprenda el proceso de reclutamiento	Área de Talento Humano	Gerente	Verificando las competencias, experiencia, estudios, referencias, entre otros aspectos del candidato referido
<b>Solución B</b>	Delegar autonomía al Gerente	Este cargo amerita poseer un grado de autonomía relativamente alto para tomar decisiones referente a los procesos de GTH	Corto plazo	Área de Talento Humano	Gerente	Realizando un acta o resolución donde quede asentado la delegación de autonomía firmada por cada socio y el Gerente
<b>Solución C</b>	Permitir que los candidatos referidos compitan con otros aspirantes al cargo	Esto hace que el proceso sea más objetivo y la decisión final sea la mejor	Cada vez que exista una vacante en la empresa	Área de Talento Humano	Gerente	Ofreciendo igualdad de condiciones a todos los aspirantes (no referidos y referidos) a que compitan por el cargo

Fuente: Este estudio

No hay definiciones de perfiles establecidos por cada cargo

**Posibles soluciones.**

- a. Hacer una revisión de las competencias que requiere cada cargo.
- b. Realizar la definición de perfiles por cada cargo

**Tabla 2. 6W-H No hay definiciones de perfiles por cada cargo**

	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cómo?</b>
<b>Solución A</b>	Hacer una revisión de las competencia que requiere cada cargo	Se necesita saber cuáles son las competencias que exige cada cargo	Corto plazo	Todos los cargos de la empresa	Gerente	realizando un diagnóstico interno en cada cargo y las competencias que este requiere
<b>Solución B</b>	Realizar la definición de perfiles para cada cargo	Se necesita asignar el personal adecuado según las exigencias del cargo	Corto plazo	Todos los cargos de la empresa	Gerente	Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico determinar los factores necesarios para la definición del perfil de cada cargo

Fuente: Este estudio

No existe un banco de hojas de vida

**Posible Solución**

Implementar un banco de hojas de vida



**Tabla 3. 6W-H No existe un banco de hojas de vida**

	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cómo?</b>
<b>Solución A</b>	Implementar un banco de hojas de vida	Esto permite conocer el perfil del aspirante y descartar aquellos que no cumplan con los requisitos del cargo	Corto plazo	Área de Talento Humano	Gerente	Determinar un espacio donde se almacenen y clasifiquen las hojas de vida por perfiles para tener en cuenta al existir una vacante

Fuente: Este estudio

No hay políticas de ascenso o transferencia de personal

**Posible solución**

- a. Darle la oportunidad de ascender a los trabajadores de la empresa aplicando reclutamiento interno que permitan buscar aspirantes para ocupar un cargo cuando se presente una vacante

**Tabla 4. 6W-H No hay políticas de ascenso o transferencia de personal**

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?
<b>Solución A</b>	Dar la oportunidad de ascender a los trabajadores de la empresa aplicando reclutamiento interno que permitan buscar dentro, aspirantes para ocupar un cargo cuando se presente una vacante	Sirve como fuente de motivación al personal, disminuye costos ya que obvia la aplicación de algunos procesos que si se harían con un nuevo trabajador. Además logra que el trabajador se esfuerce por realizar mejor su trabajo y así ser más competitivo	Cada vez que exista una vacante en la empresa y se emprenda el proceso de reclutamiento	En toda la empresa	Gerente	Realizando periódicamente actualizaciones de los perfiles de los trabajadores de la empresa.

Fuente: Este estudio

### **Sexto paso: Implementación de soluciones**

Por medio de la definición de estos indicadores se busca probar la efectividad de las soluciones y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.

Revisar y verificar los datos de las hojas de vida de los candidatos referidos para comprobar si cumple con los requerimientos del cargo

$$\frac{\text{No de candidatos referidos que cumplen con los requerimientos del cargo}}{\text{No total de candidatos referidos}} \times 100$$

$$\frac{\text{No de candidatos referidos que no cumplen con los requerimientos del cargo}}{\text{No total de candidatos referidos}} \times 100$$

Permitir que los candidatos referidos compitan con otros aspirantes al cargo para que el proceso sea más adecuado beneficioso para la empresa.

$$\frac{\text{No total de candidatos referidos clasificados}}{\text{No total de aspirantes al cargo}} \times 100$$

Delegación de autonomía al Gerente para tomar decisiones en su área

$$\frac{\text{No de decisiones tomadas por el gerente}}{\text{No de decisiones tomadas totales}} \times 100$$

Archivar las hojas de vida de los candidatos que no clasifican para reutilizarse en el futuro

$$\frac{\text{No de hojas de vida no clasificadas}}{\text{No total de hojas de vida}} \times 100$$

Darle la oportunidad de ascender a los trabajadores de la empresa aplicando también reclutamiento interno

$$\frac{\text{No de trabajadores ascendidos}}{\text{No total de trabajadores}} \times 100$$

$$\frac{\text{No de aspirantes internos a un cargo}}{\text{No total de aspirantes a un cargo}} \times 100$$

### **Séptimo paso: Establecimiento de acciones de garantía**

- La persona responsable de garantizar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño del proceso de reclutamiento es el gerente, siempre y cuando este tenga la autonomía suficiente para hacerlo.
- El gerente debe realizar el entrenamiento correspondiente al personal en los cambios realizados en esta práctica o proceso
- El gerente debe hacer continuo seguimiento a los resultados obtenidos, elaborar y aplicar los instrumentos necesarios para hacerlo
- También el gerente de realizar constantemente una retroalimentación donde se detecten posibles fallas del proceso para implementar medidas preventivas y/o correctivas.

### 8.1.2. Caracterización del proceso de Reclutamiento con el ciclo PHVA

<b>OBJETIVO:</b> Realizar de forma efectiva el proceso de reclutamiento que permita a la empresa atraer a candidatos competitivos
<b>ALCANCE:</b> El Proceso se desarrolla desde que se establece la necesidad de personal hasta que se hace el llamado para que acudan los aspirantes al cargo
<b>TIPO DE PROCESO:</b> Administrativo
<b>LIDER:</b> Gerente

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	PHVA	RESPONSABLES	SALIDAS
<p>Banco de hojas de vida, promoción interna, candidatos recomendados</p> <p>Instituciones educativas. Sociedad y grupos de interés.</p>	Requerimiento de Talento Humano	Planeación del tipo de vinculación que utilizara (inter, externo, mixto)	P	Gerente	<p>Atracción de candidatos actos para ocupar el cargo</p> <p>Políticas de promoción interna</p> <p>Descripción del perfil del candidato para ocupar el cargo</p>
	Descripción del perfil para ocupar la vacante.	Identificación de las necesidades de personal y definición del perfil del cargo a ocupar	H	Gerente	
	Hojas de vida de los aspirantes al cargo	Presentar la solicitud de requerimiento de personal al área de Talento Humano	H	Gerente	
	Periódicos, carteles, radio, tv y otros medio de difusión	Recepción de las hojas de vida de los aspirantes	H	Gerente	
		Revisar si las hojas de vida de los aspirantes cumplen con el perfil establecido para ocupar el cargo	H-V	Gerente	
		Clasificar a los candidatos que pueden aspirar al cargo y pasar al proceso de selección	A	Gerente	

RECURSOS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	REGISTRO
<p><b>Talento Humano</b></p> <p>* Con competencias en el tema</p> <p><b>Tecnológicos</b></p> <p>* Computadores</p> <p>* Internet</p> <p>* Medios de comunicación</p> <p><b>Infraestructura física</b></p> <p><b>Información</b></p> <p>* Banco de hojas de vida</p> <p><b>Recursos financieros</b></p> <p>* \$ 200.000</p>	<p>* Código sustantivo de trabajo</p>	<p>* Manual de funciones y descripción de cargos</p> <p><b>Procedimientos</b></p> <p>* Identificación de la vacante</p> <p>* Requisición de personal</p> <p>* Definición del perfil</p> <p>* Difusión o llamado de candidatos</p> <p>* Recepción de hojas de vida</p> <p>* Revisión de hojas de vida para escoger candidatos que si pueden aspirar al cargo para iniciar el proceso de selección.</p>	<p>* Listado de los aspirantes al cargo</p> <p>* Solicitud de requisición de personal</p> <p>* Lista de candidatos clasificados para la selección</p>

**PARAMETROS DE MEDICIÓN**

INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Autonomía del Gerente para tomar decisiones	$\text{No. De decisiones tomadas por el Gerente} / \text{No. De decisiones tomadas totales} * 100$	Permanente
Calidad de los aspirantes con relación al cargo	$\frac{\text{No. De candidatos referidos que cumplen con los requerimientos del cargo}}{\text{No. total de candidatos referidos}} * 100$ $\frac{\text{No. De candidatos referidos que no cumplen con los requerimientos del cargo}}{\text{No. total de candidatos referidos}} * 100$	Cada vez que se presente una vacante
Utilización del banco de hojas de vida	$\text{No. De hojas de vida no clasificadas} / \text{No total de hojas de vida} * 100$	Cada vez que se presente una vacante
Reclutamiento interno	$\text{No. De aspirantes internos a un cargo} / \text{No. Total de aspirantes a un cargo} * 100$	Cada vez que se presente una vacante

**RIESGOS**

- \* Vincular personal sin las competencias y perfiles requeridos
- \* Clima laboral inadecuado
- \* Resistencia al cambio y bajo sentido de pertenencia
- \* Inefectividad en el manejo del proceso por parte del Gerente

Fuente: Esta investigación



### **8.1.3. Conclusiones de Reclutamiento.**

El gerente no tiene la autonomía suficiente para realizar según su criterio un proceso de reclutamiento.

La empresa no realiza una requisición de personal de manera adecuada, pues las necesidades de personal no siempre se identifican de la mejor manera

La empresa no realiza un proceso de reclutamiento interno, ni externo, ya que los candidatos que llegan a ocupar una vacante son referidos por los socios o dueños de la empresa.

La definición de perfiles no está claramente definida, debido a la no existencia de un manual de funciones que especifique las características que debe tener cada trabajador de acuerdo a su cargo.

No existe un banco de hojas de vida y tampoco se utilizan otros medios de difusión para informar de una vacante, lo que impide que la empresa conozca acerca de la oferta de mano de obra que el mercado ofrece.

La empresa no tiene políticas de ascenso, donde se les dé la oportunidad a los trabajadores de aspirar a aquellos cargos donde le sea posible de acuerdo a su perfil y los requerimientos del cargo.

### **8.1.4. Recomendaciones de Reclutamiento:**

La empresa no tiene un psicólogo organizacional, es por esta razón que la elaboración de los procesos de Gestión del Talento Humano queda en manos del gerente siempre y cuando los socios le otorguen a este la autonomía suficiente para elaborar el proceso.

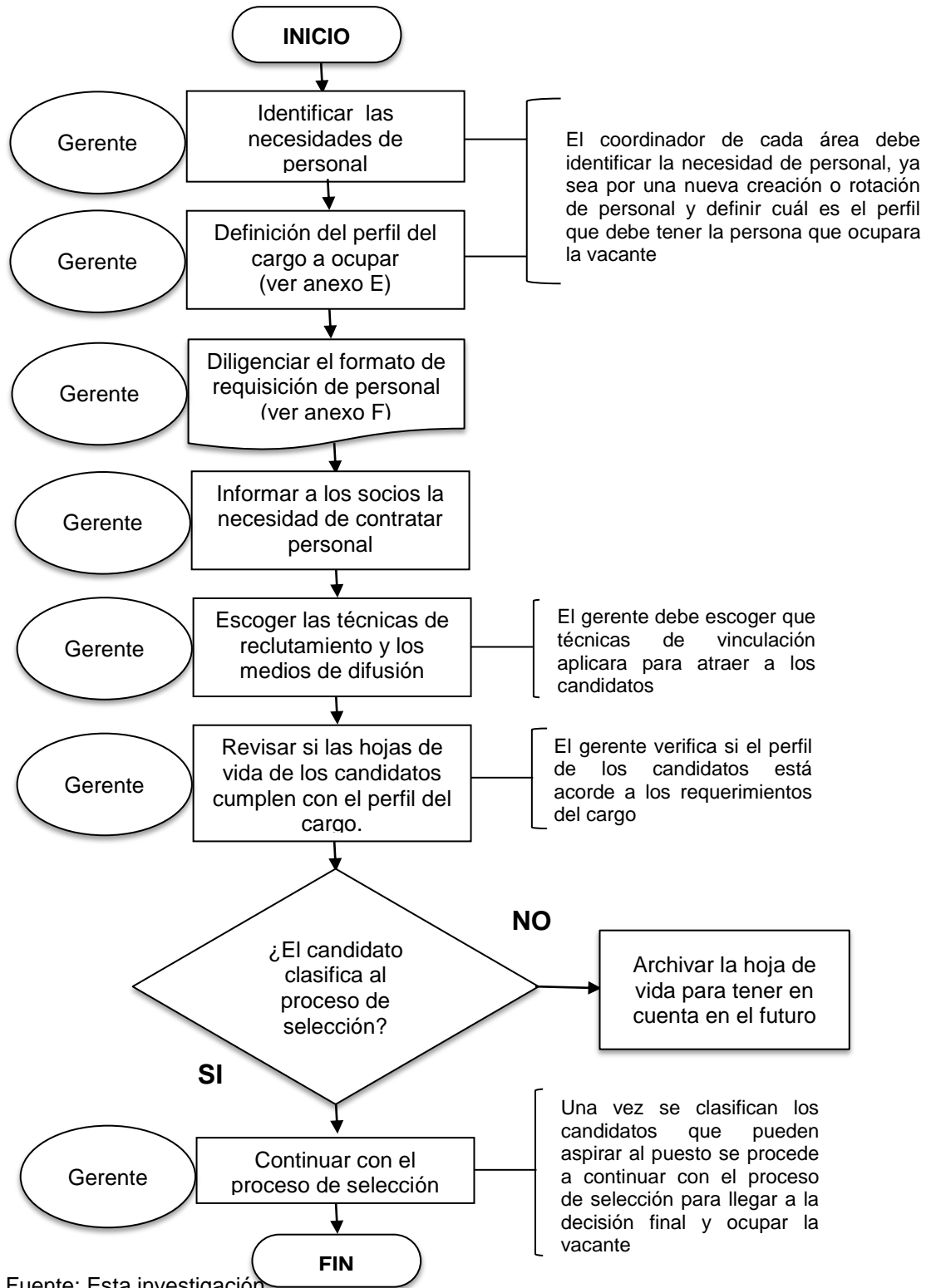
La empresa primeramente debe identificar la necesidad de personal, es decir el área donde se requiera un nuevo trabajador ya sea por rotación de personal o porque se necesite alguien para desempeñar nuevas tareas, el gerente debe identificar la requisición de personal y emprender un proceso de reclutamiento para llenar esa vacante.

La empresa crear el manual de funciones, para facilitar la definición de perfiles cuando se presente una vacante, este proceso deber se adelantado por el gerente. Además La empresa debe darles la oportunidad a otros candidatos de aspirar al cargo y no solo darle prioridad a candidatos recomendados, de esta forma se puede, realizar un proceso de reclutamiento más justo y benéfico para la empresa.

La empresa debe promover la creación de políticas que contribuyan al ascenso del personal, esto con el fin de motivarlos y ofrecerles mejores condiciones laborales.

La empresa debe utilizar otras técnicas de reclutamiento externo como instituciones educativas, gremios, grupos de interés, y otros medios de difusión como cuñas radiales, internet, o carteles para informar de una vacante.

**Figura 2. Diagrama de proceso de reclutamiento de personal**



## **8.2. SELECCIÓN**

Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; estos deberán ser evaluados de modo secuencial.

La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando aspectos como: trayectoria académica, experiencia laboral y aspectos psicológicos.

Este último es un componente básico de la personalidad de un sujeto, que hacen posible su óptimo desarrollo en una sociedad y específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables, aplicadas por personal calificado. A continuación se propone un orden lógico para que en la Corporación Técnica del Pacífico Sur “CORPOTEPSUR” se realice el proceso de selección.

### **8.2.1. Mejoramiento continuo**

#### **Primer paso: Selección de problemas (oportunidades de mejora)**

En la empresa no se realiza un proceso de selección adecuado

#### **Segundo paso: Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.**

##### **a. Estratificación y/o subdivisión del problema en sus causas-síntomas**

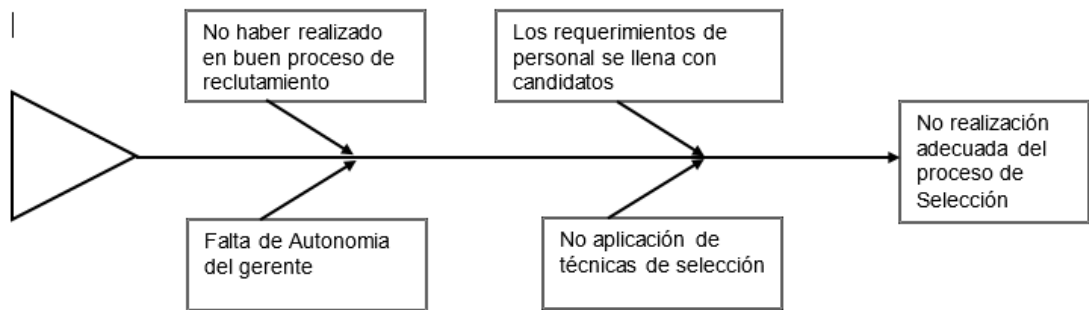
Los requerimientos de personal se llenan con candidatos referidos o recomendados a los cuales no se les aplica ninguna técnica de selección.

##### **b. Cuantificación del problema**

Aquí no se puede realizar una cuantificación del problema porque es una sola causa-síntoma.

### **Tercer paso: Análisis de causas raíces específicas.**

**Figura 3. Diagrama causa y efecto de selección**



Fuente: Esta investigación

El no realizar un proceso de selección, debido a que las vacantes se llenan con candidatos recomendados es una grave falla que afecta la productividad y la imagen de la empresa, pues el no realizar el proceso hace que la empresa se niegue la oportunidad de escoger al personal y corra el riesgo de no apropiarse de buenos talentos. Además como no se realiza un acercamiento previo de la empresa-candidato antes de la contratación, la empresa desconoce las competencias que posee el nuevo trabajador caso que sería diferente si se aplicara el proceso de selección.

### **Cuarto paso: Establecimiento del nivel de desempeño exigido (Metas de mejoramiento)**

#### **Meta 1.**

Aplicar al 100% de los candidatos (referidos y no referidos) el proceso de selección de personal.

### **Quinto paso: Diseño y programación de soluciones**

Los requerimientos de personal se llenan con candidatos referidos o recomendados a los cuales no se les aplica ninguna técnica de selección.

#### **Posibles soluciones**

- a. Diseñar un adecuado proceso de selección que sea aplicado a todos los aspirantes a un cargo en la empresa

**Tabla 5. 6W-H Los requerimientos de personal se llenan con candidatos referidos o recomendados a los cuales no se les aplica ninguna técnica de selección.**

	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cómo?</b>
<b>Solución A</b>	Diseñar un adecuado proceso de selección para ser aplicado a todos los aspirantes a un cargo	Permite a la empresa escoger entre varios aspirantes cual es el personal idóneo para ocupar el cargo.	corto plazo	Área de Talento Humano	Gerente	Definiendo cada una de las técnicas que van hace parte del proceso de selección de la empresa.

Fuente: Este estudio

**Sexto paso: Implementación de soluciones.**

Una vez se implementa el proceso de selección de personal, la forma con la que la empresa podría medir dicho proceso es a través de:

$$\frac{\text{No. De trabajadores contratados a través del proceso} \times 100}{\text{No. Total de trabajadores}}$$

**Séptimo paso: Establecimiento de acciones de garantía.**

- La autorización de la aplicación del proceso de selección, queda a criterio del Gerente, el mismo lo elabora o diseña a igual que el de los otros procesos de gestión de calidad.
- Las técnicas de selección y su aplicación depende del Gerente quien debe aplicarle dicho proceso a todos los aspirantes.
- También es responsabilidad del Gerente cumplir a cabalidad con todas las etapas del proceso y de esa forma seleccionar y contratar en candidato idóneo para el cargo, con la ayuda de un comité evaluador (que puede estar integrado por coordinadores de cada área y el gerente).

### 8.2.2. Caracterización del proceso de Selección con el ciclo PHVA

<b>OBJETIVO:</b> Realizar de forma efectiva el proceso de selección que permita a la empresa apropiarse de buenos talentos
<b>ALCANCE:</b> El Proceso se desarrolla desde que se hace el llamado a los candidatos hasta que se toma la decisión final de contratar y llenar la vacante.
<b>TIPO DE PROCESO:</b> Administrativo
<b>LIDER:</b> Gerente

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	PHVA	RESPONSABLES	SALIDAS
Candidatos referidos y no referidos  Trabajadores de la empresa que pueden aspirar al puesto	Identificación de la necesidad de personal	Planeación del proceso de selección con sus respectivas técnicas	P	Gerente	Seleccionar el trabajador que va ocupar el cargo vacante
	Descripción del perfil	Presentación de las pre solicitudes y solicitudes de los candidatos	H	Gerente	Conocer las competencias del nuevo trabajador
	Pre solicitud de empleo	Entrevista inicial	H	Gerente	
	Solicitud de empleo	Pruebas psicotécnicas, pruebas prácticas y encuesta socioeconómica	H	Gerente	Personal con las competencias requeridas por el manual de funciones
		entrevista final, examen médico y conclusión	H-V	Comité Evaluador	
		Decisión y contratación	H-A	Gerente	



RECURSOS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	REGISTRO
<p><b>Talento Humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Con competencias en el tema</li> </ul> <p><b>Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Computadores</li> <li>* Internet</li> </ul> <p><b>Infraestructura física</b></p> <p><b>Información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Pre solicitud y solicitud de empleo</li> </ul> <p><b>Recursos financieros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* \$ 300.000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Código sustantivo de trabajo</li> <li>* Ley 50 del 1990</li> <li>* Reglamento Interno de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manual de funciones y descripción de cargos</li> <li>* Reglamento Interno de Trabajo</li> </ul> <p><b>Procedimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Pre solicitud de Empleo</li> <li>* Solicitud de empleo</li> <li>* Entrevista inicial</li> <li>* Pruebas psicotécnicas</li> <li>* Pruebas prácticas</li> <li>* Encuesta socioeconómica</li> <li>* Entrevista final</li> <li>* Examen medico</li> <li>* Conclusión</li> <li>* Decisión</li> <li>* Contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Listado de los aspirantes al cargo</li> <li>* Pre solicitud de Empleo</li> <li>* Solicitud de empleo</li> <li>* Pruebas realizadas</li> <li>* Encuesta socioeconómica</li> <li>* Registro de entrevista</li> <li>* Contrato de trabajo</li> </ul>

**PARAMETROS DE MEDICIÓN**

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Número de candidatos que se les aplica el proceso de selección.	No. De trabajadores contratados a través del proceso / No total de trabajadores * 100	Cada vez que existe la necesidad de llenar una vacante

**RIESGOS**

- \* Que no se cumplan a cabalidad todas las fases del proceso y esto se vea reflejado en la decisión final.
- \* Aplicación inadecuada de los instrumentos.
- \* Que el tiempo dedicado al proceso sea insuficiente o demasiado amplio
- \* Contratar a personal inadecuado

Fuente: Esta investigación

**8.2.3. Conclusiones del proceso de selección.** La Gestión del Talento Humano es desarrollada a través de unos procesos donde la terminación de uno da continuidad al siguiente. Es el caso del proceso de selección, para que exista, debe haberse implementado un sistema de reclutamiento de personal lo que no ocurre en este caso, por tanto se llega a la conclusión que la empresa no aplica un debido proceso de selección del personal ya que cuando existe una vacante solo hay un aspirante a ocupar dicho cargo.

El no aplicar un proceso de selección hace que la empresa no se dé la oportunidad de conocer más aspirantes a ocupar determinado puesto de trabajo y que este pueda estar a nivel del mismo.

Al no realizar un proceso de selección la empresa corre el riesgo de contratar un personal inadecuado que no cumpla con el perfil del cargo, debido a que este puede estar por debajo o por encima del nivel deseado.

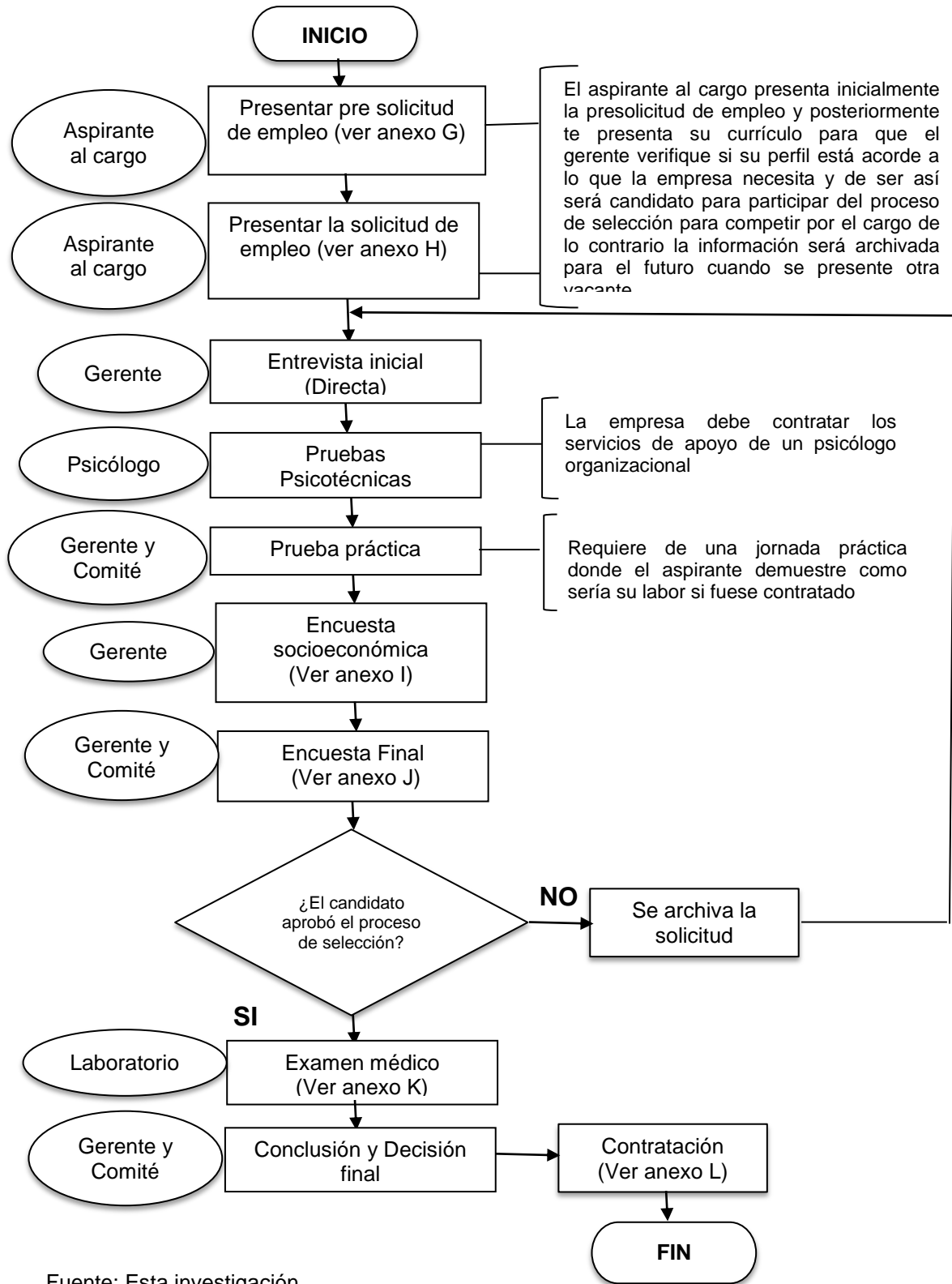
El no realizar el proceso de selección impide que haya un acercamiento entre el candidato y la empresa, lo que hace q esta última, desconozca cuales son las competencias del nuevo trabajador y por ende se ponga en riesgo la productividad y la imagen de la empresa.

**8.2.4. Recomendaciones del proceso de selección:** La empresa debe aplicar un proceso de selección a todos los aspirantes a un cargo cada vez que se presente una vacante, esto con el fin de que pueda atraer y retener personal calificado que trabaje con miras al logro individual y organizacional.

El proceso de selección debe ser realizado por el gerente con el apoyo del comité evaluador (que está integrado por los coordinadores de cada área y el gerente)

La empresa debe contratar la asesoría de un psicólogo organizacional que brinde un acompañamiento en la realización del proceso de selección, sobre todo en la realización de las pruebas psicotécnicas que representan un paso importante del proceso de selección y que solo puede ser realizado por personal calificado para hacerlo.

**Figura 4. Diagrama del proceso de Selección de personal**



Fuente: Esta investigación

- **Presolicitud de empleo:** esta es muy útil cuando se tiene gran afluencia de candidatos para un puesto, y permite apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto.
- **Solicitud de empleo:** aquí se hace la entrega del currículum, que debe tener los datos más relevantes del candidato (datos personales, datos escolares, experiencia ocupacional, datos familiares, referencias personales entre otros datos).
- **Entrevista inicial (directa):** aquí se corroboran los datos obtenidos en la solicitud, se tiene contacto visual con el candidato y se hace un registro observacional de sus conductas, aquí también se le proporciona información acerca de la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc., aquí se realiza el primer filtro antes de pasar las pruebas psicotécnicas y prácticas.
- **Pruebas psicotécnicas:** todo puesto requiere de ciertas conductas y conocimientos para desempeñarse de manera adecuada, es por esto la importancia de realizarse este tipo de pruebas que muestra el conocimiento, habilidades y personalidad del individuo; es importante que la empresa contrate para este paso la ayuda de un psicólogo que es la persona llamada a realizar este tipo de pruebas y dar una conclusión del candidato para verificar si es apto o no para el puesto.
- **Pruebas prácticas:** aquí el candidato demostrará como se desempeñaría en el cargo en caso de ser contratado, este paso se puede realizar en una jornada donde se dejaría que el aspirante labore con la supervisión del jefe inmediato de esa área, quien luego emitirá un concepto del desempeño del aspirante.
- **Encuesta socioeconómica:** se verificará de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante, aquí se confrontan los datos suministrados en la solicitud y en la entrevista inicial. A través de un formato la empresa conocerá el nivel socioeconómico del aspirante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.
- **Entrevista final (mixta):** aquí se valoran los datos obtenidos en los pasos anteriores, es decir, a través del currículum, las pruebas, etc., esta información será ordenada y se determinarán que áreas no están lo suficientemente claras para considerarlas dentro de la entrevista, además de profundizar otra información relevante al puesto, teniendo en cuenta la descripción de cargos. Para este caso se recomienda que se utilice la entrevista mixta porque permite hacer un inicio de preguntas directas, pero conforme se va desarrollando el clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado.

- **Examen médico:** es importante conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para o para la empresa.
- **Conclusión y decisión:** aquí se analizan los datos obtenidos a través de todo el proceso de cada candidato comparándolas con la descripción del perfil del puesto, de tal forma que se llegue a un juicio valorativo sobre la aceptación y no aceptación del aspirante, la decisión final debe ser tomada por el gerente ya que es responsabilidad del participar en todos los procesos, de igual manera la decisión debe basarse invariablemente en todo el proceso realizado.
- **Contratación:** aquí se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa y la firma del contrato finalmente.

También es importante que la empresa una vez el trabajador cumpla su ciclo dentro de la empresa, es decir, este renuncie o se retire de la empresa por vencimiento de contrato u otra razón, esta resolviera una entrevista de salida, que generalmente se aplica para ver la opinión del trabajador acerca de la experiencia en la empresa, este tipo de información es muy valiosa para la misma, pues ayuda a disminuir posibles errores con los trabajadores y sobre todo evita la rotación de personal.

Además de lo anterior este tipo de información también permite levantar indicadores y realizar estudios acerca de las principales causas de renuncia o despido, según sea el caso, del personal de la empresa.

## 9. OPERATIVIZACIÓN DE LA PROPUESTA

### 9.1. PLAN OPERATIVO DE LA CORPORACIÓN TÉCNICA DEL PACÍFICO SUR “CORPOTEPSUR” AÑO 2017.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADORES	TIEMPO
Realizar de forma efectiva el proceso de reclutamiento que permita a la empresa atraer candidatos competitivos	Utilización de medios de comunicación para llenar las vacantes	Contratar con emisoras para la divulgación de la vacante a través de cuñas radiales	Gerente	Disminuir la vinculación de personal de candidatos referidos o recomendados en un 50%	* Personal competente	No. De candidatos que llegan a la empresa por medio de los anuncios / No. De candidatos totales * 100,	Cada vez que se presente una vacante.
		Pegar anuncios en la empresa y otros lugares informando de la existencia de la vacante	Gerente		* Equipos * Internet		
		Utilizar las redes sociales para dar a conocer la vacante existente	Gerente		*Medios de comunicación		
		Utilizar difusión voz a voz a través de los trabajadores de la empresa	Gerente y Trabajadores de la Empresa		* Documentación * Papelería		
Implementar técnicas de reclutamiento para vincular al personal		Identificación de la necesidad de personal y definición del perfil del cargo a ocupar	Gerente	Definir claramente el 100% de los perfiles de cada cargo.	* Personal competente	No. De candidatos referidos que cumplen con los requerimientos del cargo / No. De candidatos referido * 100,	Cada vez que se presente una vacante.
		Presentación de la solicitud de requerimiento de personal	Gerente		* Equipos * Internet		
		Recepción de hojas de vida de los aspirantes	Gerente		Establecer y Utilizar en un 100% el		

				banco de hojas de vida como una técnica de reclutamiento			
		Revisar si las hojas de vida de los aspirantes cumplen con el perfil establecido	Gerente		* Documentación * Papelería		
		Clasificar a los candidatos que pueden aspirar al cargo	Gerente				
Realizar de forma efectiva el proceso de selección de personal que permita a la empresa apropiarse de buenos talentos	Implementación de técnicas de selección de personal de acuerdo a las especificaciones del cargo	Presentación de las presolicitudes y solicitudes de los candidatos	Gerente	Aplicar al 100% de los candidatos referidos y no referidos el proceso de selección de personal	* Personal Competente	No. De trabajadores contratados a través del procesos / No. Total de trabajadores * 100	Cada vez que exista la necesidad de llenar una vacante
		Entrevista inicial	Gerente		* Equipos		
		Pruebas psicotécnicas, pruebas prácticas y encuesta socioeconómica	Gerente y Psicólogo		* Internet		
		Entrevista final, examen médico y conclusión	Comité Evaluador		* Documentación		
		Decisión y contratación	Gerente		* Papelería		

Fuente: Esta investigación



## 10. CONCLUSIONES

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La Gestión del Talento Humano existe para mejorar el aporte de las personas a las organizaciones. Para llevar a cabo su función, es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

En el desarrollo del proceso de reclutamiento de personal se encontró que la empresa no tiene un tipo de vinculación establecido, pues no se puede afirmar que esta recluta al personal de manera interna, externa o mixto debido a que la empresa no utiliza ninguna técnica establecida para hacerlo, ya que cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, este proceso se realiza a través de recomendaciones personales, directamente de los dueños de la organización, familiares o allegados.

La empresa no realiza un proceso de selección debido a que como se mencionó anteriormente los requerimientos de personal se llenan con candidatos referidos o recomendados a los cuales no se les aplica ninguna técnica de selección, porque este ya ha sido nombrado en su cargo o en su defecto seguramente lo será. Lo que significa que en la empresa en el proceso de selección prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basada en las referencias personales).

Existen muchos tipos de pruebas de personal en uso, incluyendo las pruebas de inteligencia, las capacidades físicas, las de rendimiento, las pruebas de actitud, los inventarios de interés y las pruebas de personalidad. Para que una prueba de selección sea útil, las calificaciones de la misma deberán estar relacionadas de manera predecible con el desempeño en el empleo; es necesario validar la prueba. Esto requiere cinco pasos: análisis del puesto; elegir las pruebas; aplicar la prueba; relacionar las calificaciones de la prueba con los criterios y revalidar la prueba y hacer una validación cruzada.

Finalmente las investigaciones en materia de la Gestión en el País se enmarcan en tres corrientes de pensamiento: la perspectiva psicológica, la humanista y la estratégica, analizando el comportamiento de las organizaciones desde esta última se vincula el área de Gestión Humana y sus prácticas al logro de los objetivos y metas estratégicas de la organización y se reconoce la importancia de los activos intangibles como fuente de competitividad empresarial.

## 11. RECOMENDACIONES

El propósito de la Gestión del Talento Humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico ético y social. Es por tal motivo la importancia de que se involucren en el estudio de la Administración del Talento Humano los gerentes y directivos y así lograr mejores contribuciones del personal a la empresa porque esa es la meta ya que el capital humano determina el grado de éxito de las organizaciones

Para un buen proceso de vinculación del personal el Gerente en este caso debe tomar la responsabilidad total en el desarrollo de las prácticas de gestión del talento humano, especialmente y para esta investigación las practica s de Reclutamiento y Selección del personal. La empresa debe identificar la necesidad de personal previamente, es decir, el área donde se requiera un nuevo trabajador ya sea por rotación de personal o porque se necesita alguien para desempeñar tareas nuevas, el gerente estudiara la posibilidad de emprender un proceso de reclutamiento para llenar esa vacante. Proceso para el cual debe implementar y utilizar técnicas de reclutamiento de personal.

El proceso de selección debe ir dirigido a todos los aspirantes a un cargo ca da vez que exista una vacante. Dicho proceso debe realizarse en cabeza del gerente y con el apoyo de los coordinadores de cada área, los cuales conforman el comité evaluador, dejando claro que este proceso estará bajo la responsabilidad principalmente del Gerente.

Finalmente si la empresa aplica de manera efectiva los proceso de reclutamiento y selección de personal, podrá hacerse a tener los mejores talentos que ofrece el mercado, lo cual se verá reflejado en el desarrollo de las actividades de cada trabajador lo cual a su vez reflejará un crecimiento personal y profesional para el mismo y desarrollo económico y competitivo para la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación “para administración, economía humanidades y ciencias sociales”. Segunda edición. Editorial Prentice Hall. México. 2006. 286 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. “el capital humano en las organizaciones”. Octava Edición. Mc Graw Hill. México. 2008. 500 p.

GRADOS, Jaime. Inducción, reclutamiento y selección. Editorial Manual Moderno. México. 1998. 263 p.

GRADOS, Jaime. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Segunda edición. Editorial Manual Moderno. México. 2001. 377 p.

HEYEL, Carl. Enciclopedia de gestión y administración de empresas “Management”. Ediciones Grijalbo. Primera edición. Barcelona. 1984. 1266 p.

INSTITUTO NACIONAL DE COOPERACIÓN EDUCATIVA (INCE). Gerencia General de Formación Profesional. Administración de personal. Primera Edición. Maracaibo, 2000.

MELO, Carlos y ARGOTTI Jenny. La importancia de la gerencia integral del talento humano en las organizaciones. Pasto. Universidad de Nariño. 1999. 200p.

MICHAELS, Edward y otros. La guerra por el talento “principios para atraer, desarrollar y retener a empleados altamente talentosos”. Editorial Norma. Bogotá. 2003. 209 p.

PFEFFER, Jeffrey. Ventaja competitiva a través de la gente “como desencadenar el poder de la fuerza del trabajo”. Primera edición. Editorial CECOSA. México. 1996. 266 p.

PORTILLO, Mazerosky. Compendio para el estudio de la administración de recursos humanos. Del contenido programático de la Cátedra de Administración de Recursos Humanos del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. Maracaibo, Octubre 2002.

## NETGRAFÍA

Antecedentes de la Gestión Humana. Disponible en:  
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/gestiohumanaser.htm>

Aspectos básicos en la Gestión del Talento Humano:  
<http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>.

Definidion.de: <http://definición.de/gestión>.

Dirección de desarrollo bibliotecario. Universidad autónoma de Nayarit:  
[http://www.bibliotecas.uag.mx/rebco/DOCUMENTOS\\_PDF](http://www.bibliotecas.uag.mx/rebco/DOCUMENTOS_PDF).

Entrevista con Dave Ulrich, Consultor y Educador en Administración de Recursos Humanos. Learning Review. Periodista Verónica Inoue

Estudios gerenciales. Universidad ICESI en:  
<http://dspace.icesi.edu.co/dspace/handle/item/1156>.

MAGGI CARDENAS, Juan Carlos. Administración de personal (capacitación y adiestramiento, reclutamiento y selección). Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu.shtml>. (Consulta: 05 de septiembre de 2016).

MANZON QUINTANA, Iliana. El mejoramiento continuo, principios, enfoques y tendencias. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos27/mejoramiento-continuo/mejoramiento-continuo.shtml#intro>. (Consulta 06 de agosto de 2016).

## **ANEXOS**

**ANEXO A. Formato de entrevista dirigida al gerente de la Corporación  
Técnica del pacífico Sur “CORPOTEPSUR”**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINSTRACIÓN DE EMPRESAS  
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**Formato de entrevista dirigida al Gerente de la Corporación Técnica del  
Pacífico Sur “CORPOTEPSUR”**

**Objetivo:** Recolectar información e indagar sobre la aplicación de la práctica de gestión del talento humano “Reclutamiento y Selección” en la Corporación Técnica del Pacífico Sur “CORPOTEPSUR”

**A. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

**1. Empresa**

\_\_\_\_\_

**2. Actividad Empresarial**

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

**3. Número de trabajadores que laboran en la empresa**

\_\_\_\_\_

**4. Vínculo laboral de los trabajadores**

Contratación Directa \_\_, A través de cooperativas y/u otras organizaciones \_\_  
Otras Formas \_\_\_\_  
¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**5. Número de personas según el nivel de cargos que desempeñan los  
trabajadores en la empresa**

Directivos \_\_, Administrativos \_\_, Coordinadores \_\_, Técnicos \_\_, Auxiliar  
Administrativo \_\_, Servicios Generales \_\_\_\_

**B. EN RELACIÓN AL SISTEMA DE VINCULACIÓN DEL TALENTO HUMANO A  
LA EMPRESA:**

**6. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la empresa?**

Reclutamiento Interno\_\_\_\_, Reclutamiento Externo\_\_\_\_, Reclutamiento Mixto\_\_\_\_

**7. Si el reclutamiento es interno a través de que fuentes lo hace:**

Transferencia de personal\_\_\_\_, Ascensos de personal\_\_\_\_, Programas de desarrollo de personal\_\_\_\_, Planes de profesionalización de personal\_\_\_\_, Otro\_\_\_\_,  
¿Cuál?\_\_\_\_\_

**8. Si el reclutamiento es externo a través de que fuentes lo hace:**

Carteles o avisos en la empresa\_\_, Cuñas radiales\_\_, Cuñas televisivas\_\_, Cooperativas\_\_, Internet\_\_, Banco de hojas de vida\_\_, Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa\_\_, Otras\_\_\_\_, ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

**9. Si el reclutamiento es mixto aclare que fuentes internas y externas utiliza (usar preguntas 7 y 8)**

**10. ¿Cómo es el proceso de recepción de hojas de vida y cuál es el área (cargo) encargada de recogerlas?**

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

**11. ¿La empresa realiza un proceso de selección de personal?**

Sí \_\_\_\_ No\_\_\_\_

¿Por qué?

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

**12. ¿Cuál de las siguientes actividades forman parte del proceso de selección que aplica la empresa en el momento de vincular al personal?**

Cuestionario de solicitud\_\_\_\_, Entrevista inicial\_\_\_\_, Pruebas psicotécnicas\_\_\_\_, Visita domiciliaria\_\_\_\_, Todas las anteriores\_\_\_\_, Otra\_\_\_\_  
¿Cuál?

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

**13. ¿Cómo es el proceso de contratación que realiza la empresa? ¿Quién y cuál es el área encargada?**

---

---

---

---

**14. ¿Cuál es el tipo de contratación que utiliza la empresa?**

---

---

---

**15. ¿Cuáles son los documentos que exige antes de firmar el contrato?**

---

---

---

**16. ¿Existe un manual de funciones para cada cargo en la empresa?**

Sí \_\_\_ No\_\_\_

Si la respuesta es No, ¿Por qué?

---

---

---



## **ANEXO B. Resultado de la entrevista al Gerente de la empresa**

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente de la Corporación Técnica del Pacífico Sur “CORPOTEPSUR” en Tumaco, se pudo llegar a la conclusión de que en el proceso de reclutamiento se están ignorando muchas etapas que se deberían tener en cuenta, lo cual impide que se realice un exitoso reclutamiento; en esta organización el reclutamiento está encargado a los socios de la empresa, quienes tienen la potestad de elegir a un amigo, allegado o familiar para que ocupe determinado cargo, pues las vacantes que hay son divididas entre el número de socios a lo cual cada uno presenta su candidato a ocupar ese cargo, es decir el proceso de reclutamiento no existe.

En el proceso de selección del personal solo se aplica la contratación al personal reclutado, debido a las recomendaciones o referidos por los socios, es decir que cuando un candidato se presenta para ser seleccionado, este ya está seguro de que va a ocupar el cargo y no a competir con otras personas de su mismo perfil para poder trabajar en la organización. Prácticamente el inadecuado proceso de reclutamiento se convierte a su vez en el proceso de selección, pues ya de haber sido presentada la hoja de vida por un socio, esto asegura la contratación.

Se puede deducir de la entrevista que la empresa no realiza proceso de reclutamiento ni de selección de personal, por su naturaleza, la empresa pone a disposición de los socios el número de vacantes que existen en determinado proyecto, a lo cual cada uno de ellos se hace a un cupo y presenta ya no su candidato si no su cuota a contratar. Cabe aclarar que si se tiene en cuenta el perfil al que se postula un candidato, pues así la hoja de vida sea colocada por un socio, el perfil que se solicita de acuerdo al cargo debe tenerlo el candidato.

La contratación del personal está en manos del gerente, pero la evaluación del desempeño de los trabajadores es valorada y puesta a consideración de la junta directiva, donde vuelve y aparece el papel de los referidos, en ocasiones se ha contratado personal que no ha dado la talla o no ha cumplido con las responsabilidades del cargo, lo cual debería de ser remediado de inmediato, pero siempre se retrasa este proceso debido a que este trabajador es cuota o ha sido referido por un socio, y es allí donde empiezan a buscarle maneras de adaptarse a las tareas y en realidad el trabajador no está en la capacidad de realizarla.

La no aplicación de las prácticas de gestión del talento humano, en especial para nuestro trabajo de investigación (reclutamiento y selección de personal) no permite un desarrollo integral de la organización, siempre y cuando prime él ser referido por un socio y no la capacidad de responder a las necesidades de la organización la empresa no será lo suficientemente competitiva para permanecer en el mercado

**ANEXO C. Formato de encuesta dirigida a los trabajadores de la Corporación  
Técnica del Pacífico Sur “CORPOTEPSUR”**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**Formato de encuesta dirigida a los trabajadores de la Corporación Técnica  
del Pacífico Sur “CORPOTEPSUR”**

**Objetivo:** Indagar sobre la aplicación y desarrollo de la práctica de gestión del talento humano “Reclutamiento y Selección” en la Corporación Técnica del Pacífico Sur “CORPOTEPSUR”

**Cargo** \_\_\_\_\_ **Nivel** \_\_\_\_\_

**Grado de profesionalización**

Bachiller\_\_\_ Técnico\_\_\_ Tecnólogo\_\_\_ Profesional\_\_\_ Especialista\_\_\_

**1. ¿Conoce usted la Misión, Visión y valores de la corporación?**

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Explique su respuesta

---

**2. La empresa lo reclutó a través de:**

- a) Vinculación Interna \_\_\_\_\_
- b) Vinculación Externa \_\_\_\_\_
- c) Vinculación Mixta \_\_\_\_\_

Si su respuesta es a), pase a la pregunta 3, Si su respuesta es b), pase a la pregunta 4, y si su respuesta es c), responda las preguntas 3 y 4.

**3. Marque con una X, cuál de estas opciones la empresa utilizo para su respectiva vinculación interna**

- a) Transferencia de personal \_\_\_\_\_
- b) Ascenso de personal \_\_\_\_\_
- c) Programas de desarrollo de personal \_\_\_\_\_
- d) Planes de profesionalización de personal \_\_\_\_\_

**4. Marque con una X, cuál de estas opciones la empresa utilizo para su respectiva vinculación externamente**

- a) Carteles o avisos en la empresa\_\_\_\_
  - b) Cuñas radiales\_\_\_\_
  - c) Cuñas televisivas\_\_\_\_
  - d) Cooperativas\_\_\_\_
  - e) Internet\_\_\_\_
  - f) Banco de hojas de vida\_\_\_\_
  - g) Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa\_\_\_\_
  - h) Otra\_\_\_\_
- ¿Cuál?\_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo califica usted el proceso de reclutamiento que realiza la empresa?**

- a) Excelente\_\_\_\_
- b) Bueno\_\_\_\_
- c) Regular\_\_\_\_
- d) Malo\_\_\_\_

**6. ¿Para vincularlo a la empresa, esta aplico un proceso de selección de personal?**

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

¿Por qué?  
\_\_\_\_\_

**7. ¿Qué técnicas aplico la empresa en el momento de seleccionarlo?**

Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.

- a) Cuestionario de solicitud\_\_\_\_
- b) Entrevista inicial\_\_\_\_
- c) Pruebas psicotécnicas\_\_\_\_
- d) Visita domiciliaria\_\_\_\_
- e) Todas las anteriores\_\_\_\_

**8. ¿Cómo califica usted el proceso de selección que realiza la empresa?**

- e) Excelente\_\_\_\_
- f) Bueno\_\_\_\_
- g) Regular\_\_\_\_
- h) Malo\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACION!**

## ANEXO D. Resultado de la encuesta dirigida a los trabajadores

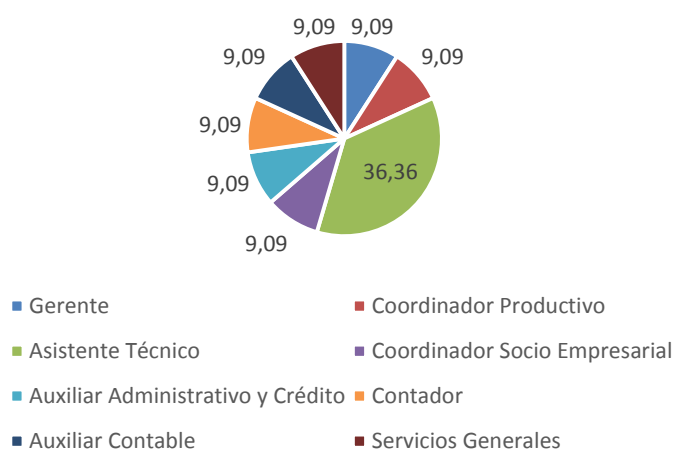
Se realizó una encuesta estructurada a 10 trabajadores de la empresa, al gerente se le aplicó una entrevista una vez estuvieron aplicadas las encuestas a todo el personal operativo de la empresa.

### 1. Cargo

Como se mencionó anteriormente, la encuesta se aplicó a 10 trabajadores de la empresa y esta pregunta los divide por área de trabajo o cargo que ocupan dentro de la organización. Para las dos primeras preguntas se tuvo en cuenta al gerente que aunque no hizo parte de la población encuestada, se consideró en las pregunta 1 y 2 para efectos de tener el total de los trabajadores de la empresa.

CARGO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Gerente	1	9,09
Coordinador Productivo	1	9,09
Asistente Técnico	4	36,36
Coordinador Socio Empresarial	1	9,09
Auxiliar Administrativo y Crédito	1	9,09
Contador	1	9,09
Auxiliar Contable	1	9,09
Servicios Generales	1	9,09
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente. Esta Investigación



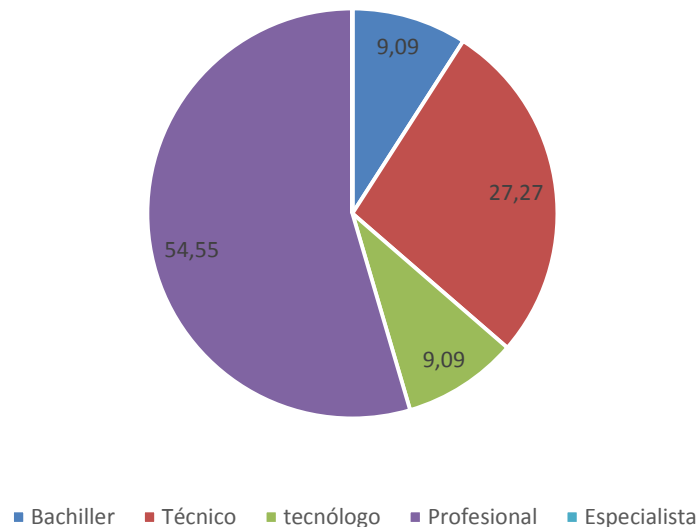
Fuente. Esta Investigación

La anterior tabla nos muestra que el 36.36% de los trabajadores de la empresa son Asistentes Técnicos, el 63.64% está dividido entre los demás cargos, ya que hay solo 1 trabajador por cada uno de ellos

## 2. Grado de profesionalización

GRADO DE PROFESIONALIZACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Bachiller	1	9,09
Técnico	3	27,27
tecnólogo	1	9,09
Profesional	6	54,55
Especialista	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

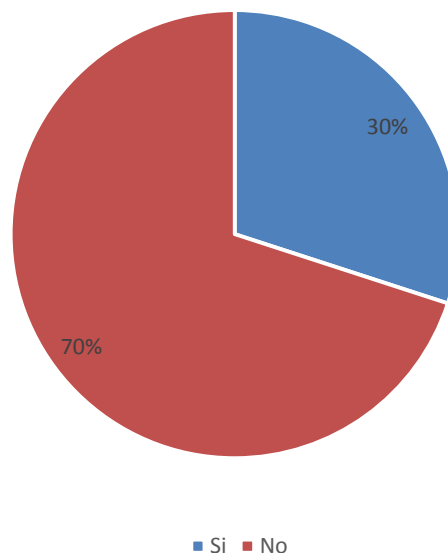
El grado de profesionalización o nivel de escolaridad de los trabajadores va desde bachillerato hasta profesional, siendo el 54.55% el valor más alto en la organización, correspondiente al nivel profesional con 6 personas, seguido del nivel técnico con un porcentaje de 27.27% correspondiente a 3 personas, los

niveles de bachiller y tecnólogo, son los más bajos ocupando el 9.09% cada uno correspondiente a 1 personas en cada carga.

### 3. ¿Conoce usted la Misión, Visión y valores de la corporación?

	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	3	30
No	7	70
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

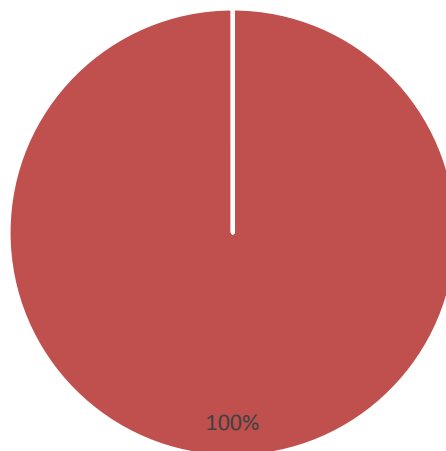
Como se puede observar en la gráfica en 70% de los trabajadores de la organización no conocen la misión, visión y valores corporativos de la empresa, estos manifiestan que la empresa nunca se las ha dado a conocer, el 30% conoce la misión, visión y valores corporativos de la empresa, de este 30%, (el 20% manifestó tener un archivo en power point que les entregó la empresa y que ahí está la misión, visión y valores corporativos y el 10% hizo parte del inicio de un proceso de certificación de calidad y ahí conoció estos aspectos de la empresa.

Es notable la falta de información de la razón de ser de la empresa en los trabajadores, e incluso el poco personal que la conoce ha sido prácticamente por coincidencia de realizar alguna actividad y les fue entregada una presentación donde estaba la información. Esta información es primordial para el buen

desarrollo de todas las actividades de la empresa, es que todos sepamos quienes somos, a que nos dedicamos, para quienes trabajamos y a donde queremos llegar, por lo cual debería ser la primera información que deben tener los trabajadores.

**4. La empresa lo recluto a través de:**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Vinculación Interna	0	0
Vinculación Externa	10	100
Vinculación Mixta	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



■ Vinculación Interna   ■ Vinculación Externa   ■ Vinculación Mixta

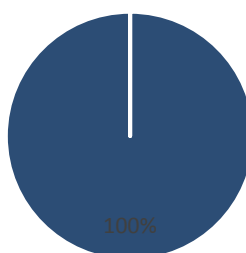
Fuente. Esta Investigación

Esta pregunta revela que el 100% de los trabajadores de esta organización ha sido reclutado externamente, es decir que a simple vista se puede notar que la empresa no aplica ninguna practica de transferencia de personal, ascenso de personal, programas de desarrollo de personal entre otros. En la siguiente preguntara se encontrara una justificación más por la cual se realiza solo el reclutamiento externo.

5. Marque con una X cuál de estas opciones la empresa utilizó para su respectiva vinculación externa:

	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Carteles o avisos en la empresa	0	0
Cuñas radiales	0	0
Cuñas televisivas	0	0
Cooperativas	0	0
Internet	0	0
Banco de hojas de vida	0	0
Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa	10	100
Otra	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente. Esta Investigación



- Carteles o avisos en la empresa
- Cuñas radiales
- Cuñas televisivas
- Cooperativas
- Internet
- Banco de hojas de vida
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa
- Otra

Fuente. Esta Investigación

Como ya se afirmó en la pregunta pasada, la empresa solo realiza reclutamiento externo, ya que solo tiene en cuenta los candidatos referidos por los socios de la empresa. El hecho en mención deja claro que la empresa no realiza como tal un proceso de reclutamiento debido a las recomendaciones personales, es decir, cuando un aspirante se presenta a la empresa, este ya está seguro de su

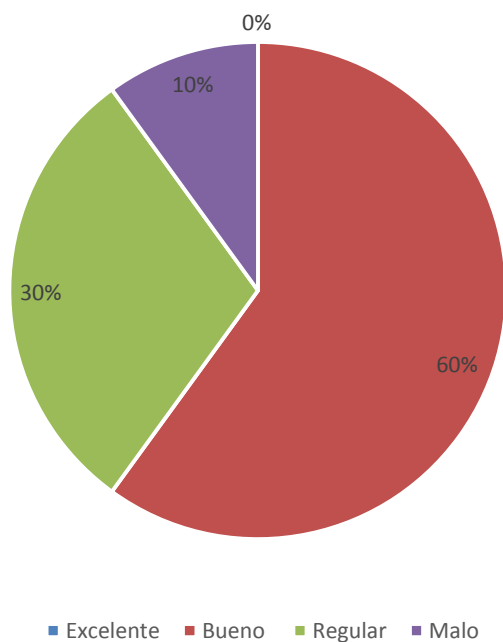


contratación, pues no se rechazan los candidatos que refieren los socios o dueños de la empresa.

**6. ¿Cómo califica usted el proceso de reclutamiento que realiza la empresa?**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	0	0
Bueno	6	60
Regular	3	30
Malo	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

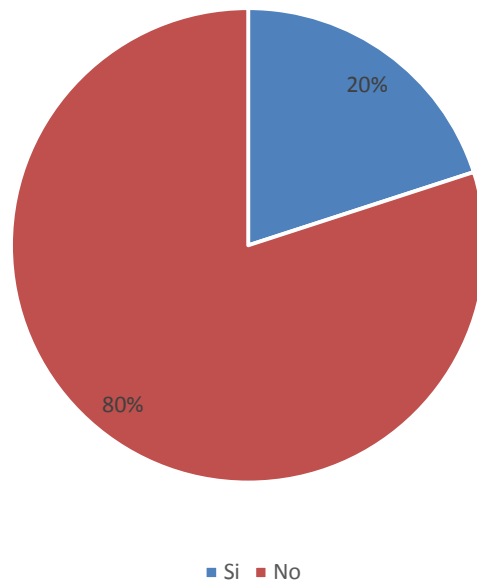
El 60% de los trabajadores manifiesta que el reclutamiento que realiza la empresa es bueno y solo el 10% dice que es malo, la justificación más clara por la cual se presentan estos resultados que van un poco en contravía de la buena aplicación de esta práctica de gestión, es que para los trabajadores es bueno que por ser conocido, allegado o familiar de algún socio, esto le genera ventaja en el proceso de selección, lo cual no es beneficioso para la organización, pues por no realizar un efectivo proceso de reclutamiento podría estar vinculando personal que no

cuenta con las mejores capacidades y habilidades para desarrollar las tareas de la empresa y dejando a un lado un potencial laboral más indicado para ello.

**7. ¿Para vincularlo a la empresa, esta aplico un proceso de selección de personal?**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	2	20
No	8	80
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

La anterior grafica nos muestra que para el 80% de los trabajadores la empresa no realizó un proceso de selección en el momento de contratarlo, pues como se menciona en preguntas anteriores, en esta organización ha primado el aspecto de ser referido por los dueños o socios de la misma. El 20% que dicen que si, justifica su respuesta diciendo que su hoja de vida fue seleccionada entre varias que se presentaron, dejando de un lado que esta hoja de vida fue entregada directamente por uno de los socios de la empresa, lo cual nos lleva a la misma conclusión, no se realiza un proceso de selección que permita llevar a la empresa los mejores talentos.

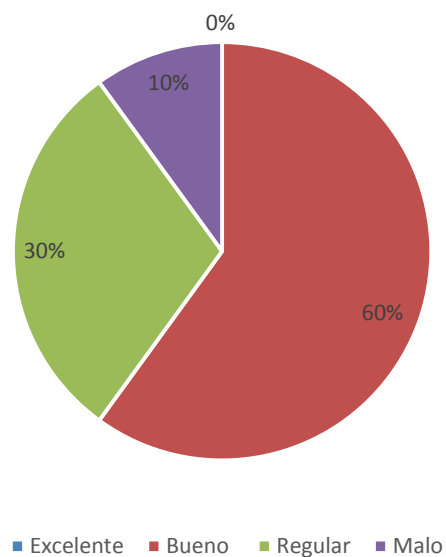
## 8. ¿Qué técnicas aplico la empresa en el momento de seleccionarlo?

Debido a que no se realiza un proceso de selección como tal, no se puede afirmar que utilice alguna técnica, pues la entrevista inicial que se le realiza a los trabajadores es más que todo una formalidad y no obedece a un proceso establecido de la organización.

## 9. ¿Cómo califica usted el proceso de selección que realiza la empresa?

	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	0	0
Bueno	6	60
Regular	3	30
Malo	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

Los resultados de esta pregunta son idénticos a los de la pregunta # 6, pues el 60% de los trabajadores opinan que el proceso de selección que se les realizó es bueno, pues sin tener que competir con muchos candidatos, primo la cercanía o vínculo familiar que tienen con alguno de los dueños de la empresa. Lo anterior deja notar que al igual que la en la práctica de reclutamiento se está fallando en establecer un efectivo proceso de selección, afectando la competitividad y desarrollo de la organización.

## ANEXO E. Acta de delegación de autonomía al Gerente

	<p><b>Corporación Técnica del Pacífico Sur</b> <b>“CORPOTEPSUR”</b> <b>Nit: 900.324.072-6</b> Resolución No. 023 del 24 de Septiembre de 2015 – Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente</p>	<p>Fecha: Versión: 1 Página 108 de 118</p>
---	--	--

### ACTA EXTRAORDINARIA No. 0001

Mediante el cual se da la autonomía al Gerente para realizar procesos de Gestión del Talento Humano

LA JUNTA DIRECTIVA DE LA CORPORACIÓN TÉCNICA DEL PACÍFICO SUR “CORPOTEPSUR” EN USOS DE SUS FACULTADES LEGALES CONFERIDAS POR LOS ESTATUTOS DE LA EMPRESA Y

### CONSIDERANDO

Que de acuerdo con lo estipulado en los reglamentos de la empresa y mejora de su funcionamiento como tal, ha considerado dar autonomía al Gerente de la misma para que realice aquellos procesos que no se estaban ejecutando en la organización. Que dichos procesos de Gestión del Talento Humano consisten en:

- Reclutamiento y
- Selección

Que en mérito de lo anteriormente expuesto

### RESUELVE

Dar autonomía al Gerente de esta empresa para que realice los procesos de Gestión del talento Humano, consistentes en Reclutamiento y Selección de toda la planta de personal de la empresa Corporación Técnica Del Pacífico Sur “CORPOTEPSUR” del Municipio de Tumaco.

Cordialmente,

**Otto Marco Saya**  
Representante. Legal

**Harry Alexis Cabezas**  
Presidente

**Inocencio España**  
Vicepresidente

**Jesús Apolinar Granja**  
Fiscal

**Carlos Alfredo Cortes**  
Tesorero

**Afrodisio España**  
Vocal

## ANEXO F. Definición del perfil

 <p>CORPORACIÓN TÉCNICA DEL PACÍFICO SUR CORPOTEPSUR</p> <p>Liderando Desarrollo Integral Sostenible</p>	<p><b>Corporación Técnica del Pacífico Sur</b> <b>“CORPOTEPSUR”</b> <b>Nit: 900.324.072-6</b> Resolución No. 023 del 24 de Septiembre de 2015 – Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente</p>	<p>Fecha: Versión: 1 Página 109 de 118</p>
---	--	--

### DEFINICIÓN DEL PERFIL

**Perfil profesional:** Aquí se menciona la profesión que debe tener el aspirante al cargo para poder ejercer determinadas funciones

**Perfil ocupacional:** Aquí se menciona las áreas en las que debe estar capacitado en nuevo trabajador, y también de lo que podrá hacer una vez este en el cargo, es decir, de los beneficios que le daría la empresa en cuanto al cumplimiento de sus funciones.

**Perfil actitudinal:** Consiste en determinar las capacidades éticas, creativas y emocionales de la persona. (Valoración ética alta, capacidad de liderazgo, inteligencia emocional fuerte) Ejemplo: Para poder desempeñarse adecuadamente en un trabajo el profesional:

- Deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa.
- Responder por sus acciones o actitudes.
- Ser amable etc. (todo depende de lo que la empresa dese).

## ANEXO G. Presolicitud de empleo

 <p>CORPORACIÓN TÉCNICA DEL PACÍFICO SUR CORPOTEPSUR Liderando Desarrollo Integral Sostenible</p>	<p><b>Corporación Técnica del Pacífico Sur</b> <b>“CORPOTEPSUR”</b> <b>Nit: 900.324.072-6</b> Resolución No. 023 del 24 de Septiembre de 2015 – Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente</p>	<p>Fecha: Versión: 1 Página 110 de 118</p>
--	--	--

### PRESOLICITUD DE EMPLEO

Tumaco, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Genero \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_

Escolaridad máxima \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Tiene experiencia específica en (especifique) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Horario de trabajo \_\_\_\_\_ Disponibilidad. Para viajar: Si \_\_\_ No \_\_\_

¿Tiene familiares trabajando en CORPOTEPSUR? Sí \_\_\_ No \_\_\_

(Indique parentesco, nombre, puesto, área) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Ha trabajado anteriormente? Sí \_\_\_ No \_\_\_ Donde? \_\_\_\_\_

¿Qué puesto desempeño? \_\_\_\_\_Cuál fue su sueldo mes \_\_\_\_\_

¿Por qué razones de separo de la empresa? \_\_\_\_\_

¿Qué actividades desarrollo en su puesto? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Puesto(s) al que aspira: \_\_\_\_\_

Sueldo Mensual \_\_\_\_\_

¿Por qué medio se enteró de CORPOTEPSUR? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO H. Solicitud de empleo

### FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

CORPORACIÓN TÉCNICA DEL PACÍFICO SUR  
CORPOTEPSUR



*Liderando Desarrollo Integral Sostenible*

#### I. DATOS PERSONALES

NOMBRE COMPLETO  
DOCUMENTO DE  
IDENTIDAD  
LUGAR DE NACIMIENTO  
FECHA DE NACIMIENTO  
ESTADO CIVIL  
DIRECCIÓN DE  
RESIDENCIA  
BARRIO  
TELÉFONO  
CIUDAD

#### II. ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA  
BACHILLERATO  
TÉCNICO / TECNOLÓGICO  
UNIVERSITARIOS  
ESPECIALIZADOS  
OTROS

**III. EXPERIENCIA LABORAL**

**EMPRESA:  
CARGO**

**FUNCIONES:**

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_

**JEFE INMEDIATO:  
TELÉFONO:  
PERIODO LABORAL:  
CIUDAD:**

**EMPRESA:  
CARGO**

**FUNCIONES:**

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_

**JEFE INMEDIATO:  
TELÉFONO:  
PERIODO LABORAL:  
CIUDAD:**



**EMPRESA:**  
**CARGO**

**FUNCIONES:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**JEFE INMEDIATO:**  
**TELÉFONO:**  
**PERIODO LABORAL:**  
**CIUDAD:**

#### **IV. REFERENCIAS PERSONALES**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

#### **V. CERTIFICACIÓN**

QUE PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES LA INFORMACIÓN  
CONSIGNADA EN LA PRESENTE HOJA DE VIDA ES VERAZ (C.S.T. ARTÍCULO  
62 NUMERAL 1º) REGIMEN LABORAL COLOMBIANO

FIRMA SOLICITANTE,

\_\_\_\_\_  
C.C. No.

## ANEXO I. Encuesta socioeconómica

 <p>CORPORACIÓN TÉCNICA DEL PACÍFICO SUR CORPOTEPSUR Liderando Desarrollo Integral Sostenible</p>	<p><b>Corporación Técnica del Pacífico Sur</b> <b>“CORPOTEPSUR”</b> <b>Nit: 900.324.072-6</b> Resolución No. 023 del 24 de Septiembre de 2015 – Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente</p>	<p>Fecha: _____ Versión: 1 Página 114 de 118</p>
--	--	--

### I. ENCUESTA SOCIOECONÓMICA

Solicitante \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_ Entrevistador \_\_\_\_\_

### II. ANTECEDENTES FAMILIARES

Padre: vive (Si) (No) \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_ Lugar de Nacimiento \_\_\_\_\_  
Ocupación \_\_\_\_\_ Empresa \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Ciudad \_\_\_\_\_  
Madre: vive (Si) (No) \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_ Lugar de Nacimiento \_\_\_\_\_  
Ocupación \_\_\_\_\_ Empresa \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Ciudad \_\_\_\_\_  
Número de hijos \_\_\_\_\_. De los cuales viven \_\_\_\_\_ ellos son:

1. \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
Lugar de nacimiento \_\_\_\_\_  
Ocupación \_\_\_\_\_ Empresa \_\_\_\_\_  
Sueldo \$ \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
Lugar de nacimiento \_\_\_\_\_  
Ocupación \_\_\_\_\_ Empresa \_\_\_\_\_  
Sueldo \$ \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
Lugar de nacimiento \_\_\_\_\_  
Ocupación \_\_\_\_\_ Empresa \_\_\_\_\_  
Sueldo \$ \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
 Lugar de nacimiento \_\_\_\_\_  
 Ocupación \_\_\_\_\_ Empresa \_\_\_\_\_  
 Sueldo \$ \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
 Lugar de nacimiento \_\_\_\_\_  
 Ocupación \_\_\_\_\_ Empresa \_\_\_\_\_  
 Sueldo \$ \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_

### III. SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA DE SU CASA

Los ingresos de su casa proceden de \_\_\_\_\_  
 Y suman \$ \_\_\_\_\_ que se distribuyen así:  
 Alimentación \$ \_\_\_\_\_ Arriendo \$ \_\_\_\_\_ Servicios \$ \_\_\_\_\_  
 Educación \$ \_\_\_\_\_ Ropa \$ \_\_\_\_\_ Diversión \$ \_\_\_\_\_  
 Otros gastos \_\_\_\_\_

Además poseen:  
 Casa propia \_\_\_\_\_ Ubicada en \_\_\_\_\_  
 Terreno \_\_\_\_\_ Ubicado en \_\_\_\_\_  
 Vehículo \_\_\_\_\_ Marca \_\_\_\_\_ Modelo \_\_\_\_\_  
 Otros bienes \_\_\_\_\_  
 Deudas por concepto de \_\_\_\_\_ ascienden a \_\_\_\_\_  
 Negocio propio. Nombre \_\_\_\_\_  
 Dirección \_\_\_\_\_

### IV. ANTECEDENTES ESCOLARES

ESCOLARIDAD	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	LUGAR
Primaria		
Bachiller		
Técnico/Tecnólogo		
Universitario		
Especialista		
Otro		

## V. ANTECEDENTES DE TRABAJO

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_ Sueldo \$ \_\_\_\_\_  
Fecha de salida \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_ Sueldo \$ \_\_\_\_\_  
Causa de separación \_\_\_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_\_\_  
¿Tuvo personas a su cargo? \_\_\_\_\_ ¿Cuántas? \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_ Sueldo \$ \_\_\_\_\_  
Fecha de salida \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_ Sueldo \$ \_\_\_\_\_  
Causa de separación \_\_\_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_\_\_  
¿Tuvo personas a su cargo? \_\_\_\_\_ ¿Cuántas? \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_ Sueldo \$ \_\_\_\_\_  
Fecha de salida \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_ Sueldo \$ \_\_\_\_\_  
Causa de separación \_\_\_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_\_\_  
¿Tuvo personas a su cargo? \_\_\_\_\_ ¿Cuántas? \_\_\_\_\_

## VI. SITUACIÓN ECONÓMICA PERSONAL

Hijo de familia y depende económicamente de sus padres \_\_\_\_\_  
Contribuye al sostenimiento de la familia con \$ \_\_\_\_\_  
No depende de Nadie \_\_\_\_\_

## ANEXO J. Reporte de entrevista

	<p><b>Corporación Técnica del Pacífico Sur</b>  <b>“CORPOTEPSUR”</b>  <b>Nit: 900.324.072-6</b>                  Resolución No. 023 del 24 de Septiembre de 2015 – Secretaría de                  Agricultura y Medio Ambiente</p>	Fecha: _____ Versión: 1 Página 117 de 118
---	--	---

### REPORTE DE ENTREVISTA

Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_  
 Puesto \_\_\_\_\_ No. De solicitud \_\_\_\_\_

#### Aspectos evaluados

Ítem	Aspecto	Favorable	Calificación						Desfavorable
			1	2	3	4	5	6	
1	Impresión inicial								
2	Estudios								
3	Experiencia de trabajo								
4	Estabilidad laboral								
5	Actividades e intereses actuales								
6	Apreciación general								

#### Comentarios

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aspectos positivos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Limitaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Se Considera    **Apto** \_\_\_\_\_ **No apto** \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Entrevisto

**ANEXO K. Examen médico**

	<p><b>Corporación Técnica del Pacífico Sur</b> <b>“CORPOTEPSUR”</b> <b>Nit: 900.324.072-6</b> Resolución No. 023 del 24 de Septiembre de 2015 – Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente</p>	<p>Fecha: Versión: 1 Página 118 de 118</p>
---	--	--

**EXAMEN MEDICO**

Nombre del Laboratorio \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Nombre del trabajador \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_ Peso \_\_\_\_\_ Estatura \_\_\_\_\_  
Antecedentes hereditarios \_\_\_\_\_  
Antecedentes personales \_\_\_\_\_  
No patológicos \_\_\_\_\_ Patológicos \_\_\_\_\_  
Deformaciones orgánicas \_\_\_\_\_  
Integridad física \_\_\_\_\_

**Observaciones**

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

Nombre del Médico \_\_\_\_\_  
Tarjeta profesional No. \_\_\_\_\_

Tumaco, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_