

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	<b>Documento</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisión</b>
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
	<b>Dependencia</b>	<b>Aprobado</b>		<b>Pág.</b>
	<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>1(96)</b>

### RESUMEN - TESIS DE GRADO

<b>AUTORES</b>	<b>CARLOS MIGUEL LOPEZ TRIGOS ANDRÉS FELIPE VELASQUEZ SANTIAGO</b>
<b>FACULTAD</b>	<b>DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS</b>
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>
<b>DIRECTOR</b>	<b>Mgs. JAVIER NUMA NUMA</b>
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	<b>DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA COMERCIALIZADORA GRAN SEÑORA DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA</b>

#### RESUMEN (70 palabras aproximadamente)

EL PRESENTE TRABAJO, TITULADO DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA COMERCIALIZADORA GRAN SEÑORA DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA, ES UN APORTE SIGNIFICATIVO PARA LA EMPRESA, YA QUE PERMITE MAYOR EFICIENCIA Y EFICACIA EN LO REFERENTE AL PROCESO DE VINCULACIÓN DE PERSONAS.

EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN SE CONSTITUYEN EN EL PRIMER PASO, PARA QUE LA EMPRESA REALICE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN

#### CARACTERÍSTICAS

<b>PÁGINAS: 96</b>	<b>PLANOS:</b>	<b>ILUSTRACIONES: 18</b>	<b>CD-ROM: 1</b>
--------------------	----------------	--------------------------	------------------



**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL  
POR COMPETENCIAS PARA LA COMERCIALIZADORA GRAN SEÑORA DE LA  
CIUDAD DE BARRANQUILLA**

**AUTORES:**

**CARLOS MIGUEL LOPEZ TRIGOS**

**ANDRÉS FELIPE VELASQUEZ SANTIAGO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Administradores de**

**Empresa**

**Director**

**Mgs. JAVIER NUMA NUMA**

**Administrador de empresas**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Ocaña (Colombia)**

**febrero de 2017**

## Índice

Capítulo 1. Diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal por competencias para la comercializadora Gran Señora de la ciudad de Barranquilla .....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema .....	2
1.3 Objetivos .....	2
1.3.1 Objetivo general.....	2
1.3.2 Objetivos específicos .....	2
1.4 Justificación .....	3
1.5 Delimitaciones .....	3
1.5.1 Delimitación geográfica.....	3
1.5.2 Delimitación operativa.....	4
1.5.3 Delimitación conceptual .....	4
1.5.4 Delimitación temporal .....	4
Capítulo 2. Marco Referencial .....	5
2.1 Marco Histórico .....	5
2.1.1 Historia de la gestión del recurso humano en Colombia .....	7
2.2 Marco teórico .....	9
2.2.1 Administración de recursos humanos .....	9
2.2.2 Reclutamiento de personal .....	11
2.2.3 Fuentes de reclutamiento .....	12
2.2.4 Selección de personal.....	14
2.2.5 Competencias.....	15
2.3 Marco conceptual.....	15
2.3.1 Gestión del talento humano .....	15
2.3.2 Definición de la gestión de talento humano.....	17
2.3.3 Objetivos de la gestión de talento humano. ....	18
2.3.4 Importancia de la gestión de talento humano. ....	18
2.3.5 Breve descripción de los subsistemas de talento humano .....	20
2.3.6 Descripción y análisis de puesto .....	20
2.3.7 Reclutamiento y selección. ....	21
2.3.8 Capacitación.....	24
2.3.9 Evaluación del desempeño.....	25
2.3.10 Gestión por competencias .....	25
2.3.11 Definición de competencias .....	27
2.3.12 Principios de la gestión por competencia.....	27
2.3.13 Ventajas y limitaciones de la gestión por competencias.....	28
2.3.14 Clases de competencias.....	29
2.3.15 Perfiles de competencia .....	31
2.3.16 La selección del talento humano por competencias.....	32
2.3.17. Preselección de personal .....	35
2.3.18 Entrevista .....	36
Capítulo 3. Diseño Metodológico .....	38

3.1 Tipo de investigación.....	38
3.2 Población.....	38
3.3 Muestra.....	39
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	39
3.5 Procesamiento y análisis de información.....	40
Capítulo 4. Resultados y discusiones.....	41
4.1 Información suministrada por los directivos de la Comercializadora Gran Señora .....	41
4.2 Información suministrada por los colaboradores vinculados a la Comercializadora Gran Señora .....	49
4.3 Diagnóstico situacional.....	59
4.4 Definir los perfiles requeridos por la empresa de acuerdo con la descripción de los cargos existentes.....	61
4.5 Establecer los estándares de desempeño deseado de acuerdo con las funciones definidas en cada uno de los cargos .....	68
4.6 Identificar las principales acciones tendientes a la optimización del proceso de reclutamiento, selección y vinculación del personal.....	69
5. Conclusiones.....	80
6. Recomendaciones .....	81
Referencias.....	82
Apéndices.....	83

## Lista de Tablas

Tabla 1. Cargo.....	41
Tabla 2. Funciones de los directivos.....	42
Tabla 3. Existencia de un programa de reclutamiento y selección de personal.....	42
Tabla 4. Medio utilizado para convocar a los candidatos.....	43
Tabla 5. Existencia de personal encargado única y exclusivamente en el reclutamiento y selección de personal .....	44
Tabla 6. Técnicas utilizadas por la empresa en el proceso de selección de personal .....	45
Tabla 7. Existencia de un manual de funciones.....	46
Tabla 8. Medio utilizado para la socialización organizacional.....	47
Tabla 9. Tiempo de vinculación a la empresa.....	49
Tabla 10. Medio por el cual se enteró de la existencia de una vacante en la empresa .....	50
Tabla 11. Nivel de formación académica .....	51
Tabla 12. Experiencia en cargos similares.....	52
Tabla 13. Años de experiencia antes de ejercer este cargo.....	53
Tabla 14. Pruebas presentadas para ingresar a trabajar en esta empresa .....	54
Tabla 15. Funcionario que socializo las funciones de su cargo al momento del ingreso .....	55
Tabla 16. Funciones desempeñadas.....	56
Tabla 17. Información de funciones y procedimientos suministrada por escrito .....	57
Tabla 18. Tipo de contrato .....	58
Tabla 19. Competencias requeridas para la vinculación a la comercializadora Gran Señora .....	62

## Lista de figuras

Figura 1. Cargo .....	41
Figura 2. Funciones de los directivos .....	42
Figura 3. Existencia de un programa de reclutamiento y selección de personal .....	43
Figura 4. Medio utilizado para convocar a los candidatos.....	44
Figura 5. Existencia de personal encargado única y exclusivamente en el reclutamiento y selección de personal .....	45
Figura 6. Técnicas utilizadas por la empresa en el proceso de selección de personal .....	46
Figura 7. Existencia de un manual de funciones.....	47
Figura 8. Medio utilizado para la socialización organizacional .....	48
Figura 9. Tiempo de vinculación a la empresa .....	49
Figura 10. Medio a través del cual se enteró de la existencia de una vacante en esta empresa..	50
Figura 11. Nivel de formación académica .....	51
Figura 12. Experiencia en cargos similares .....	52
Figura 13. Años de experiencia antes de ejercer este cargo .....	53
Figura 14. Pruebas presentadas para ingresar a trabajar en esta empresa.....	54
Figura 15. Funcionario que socializo las funciones de su cargo al momento del ingreso .....	55
Figura 16. Funciones desempeñadas.....	56
Figura 17. Información de funciones y procedimientos suministrada por escrito .....	57
Figura 18. Tipo de contrato.....	58

## Lista de apéndices

Apéndices Apéndice A. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora .....	83
Apéndice B. Cuestionario dirigido a los colaboradores vinculados a la Comercializadora Gran Señora .....	85

## **Introducción**

El presente trabajo, titulado diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal por competencias para la comercializadora Gran Señora de la ciudad de Barranquilla, es un aporte significativo para la empresa, ya que permite mayor eficiencia y eficacia en lo referente al proceso de vinculación de personas.

El reclutamiento y la selección se constituyen en el primer paso, para que la empresa realice el proceso de contratación, por lo que son los pilares fundamentales para que se logre la obtención de un recurso humano competente y comprometido, que aporte al logro de los objetivos de la empresa.

Para la realización del trabajo, se plantearon tres objetivos específicos, los cuales apuntaron a definir los perfiles requeridos por la empresa de acuerdo con la descripción de los cargos existentes, a establecer los estándares de desempeño deseado de acuerdo con las funciones definidas en cada uno de los cargos y a identificar las principales acciones tendientes a la optimización del proceso de reclutamiento, selección y vinculación del personal, los cuales fueron desarrollados en su totalidad, lo cual será un aporte significativo para la Comercializadora Gran Señora de la ciudad de Barranquilla.

# **Capítulo 1. Diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal por competencias para la comercializadora Gran Señora de la ciudad de Barranquilla**

## **1.1 Planteamiento del problema**

La dinámica de las organizaciones actuales exige que estas por pequeñas que sean reconsideren el enfoque del talento humano y con ello sea tomada en cuenta la gestión humana basada en competencias, lo que implica replantear las estrategias y criterios definidos en el sistema adoptado por la empresa afín de garantizar la optimización del proceso esencial para el reclutamiento y selección del personal que se requiere. (Prieto Bejarano, 2013)

La globalización, los avances tecnológicos y los cambios permanentes a nivel de competitividad obliga a las organizaciones a considerar la gestión del talento humano como un proceso de gran importancia para alcanzar la eficiencia, eficacia y productividad requerida que les permita mantenerse y ser competitivas, puesto que una de las estrategias adoptada por la empresas transnacionales mejor posicionadas a nivel mundial está representada en la escogencia de su personal, cuyas competencias han sido evaluadas previamente dentro del proceso de reclutamiento y selección.

Es así como la Comercializadora Gran Señora empresa de origen ocañero con acento en la actualidad en la ciudad de Barranquilla, desde donde surte varios segmentos de mercado a nivel nacional con granos empacados y otros transformados como arroz, café, sal, pastas, entre

otros, presenta la necesidad de contar con un programa claramente definido para conocer las expectativas de los aspirantes a los distintos cargos existentes al interior de la empresa, al tiempo que reúna las condiciones necesarias para garantizar que las competencias del aspirante concuerden con los requerimientos del perfil que exige la vacante y, de esta manera, propiciar el éxito en su desempeño

## **1.2 Formulación del problema**

¿El diseño de un programa de reclutamiento y la selección de su personal para la Comercializadora Gran Señora aumentará la eficiencia en el proceso?

## **1.3 Objetivos**

**1.3.1 Objetivo General.** Diseñar un programa de selección de personal para la comercializadora Gran Señora de la ciudad de Barranquilla

**1.3.2 Objetivos Específicos.** Definir los perfiles requeridos por la empresa de acuerdo con la descripción de los cargos existentes.

Establecer los estándares de desempeño deseado de acuerdo con las funciones definidas en cada uno de los cargos

Identificar las principales acciones tendientes a la optimización del proceso de reclutamiento, selección y vinculación del personal

## **1.4 Justificación**

Para que la comercializadora Gran Señora cuente con personal idóneo y con aptitudes para el desarrollo de las funciones, se debe comenzar por un proceso de reclutamiento, en el que la empresa divulgue el perfil que debe cumplir la persona para ocupar los cargos vacantes y, posteriormente, realizar un proceso de selección, en el cual se deben revisar las hojas de vida que se reciben, determinar, en primera instancia, el cumplimiento de los requisitos por cada uno de los aspirantes, para continuar con todo el proceso de vinculación, que garantice que la contratación de personas se realice en forma efectiva.

Lo anterior garantiza que la Comercializadora cuente con un recurso humano eficiente y eficaz en el logro de los objetivos y metas de las empresas.

De ahí la importancia de que el proceso de reclutamiento y selección se haga de forma seria y transparente

## **1.5 Delimitaciones**

**1.5.1 Delimitación geográfica.** La recolección, procesamiento y análisis de la información requerida para el diseño del programa de reclutamiento y selección que requiere la

Comercializadora Gran Señora, se llevara a cabo en la ciudad de Barranquilla, Atlántico, específicamente en la empresa.

**1.5.2 Delimitación operativa.** De presentarse alguna dificultad relacionada con la recolección de la información se informará de manera oportuna al director del trabajo de grado y de requerirse al Comité Curricular.

**1.5.3 Delimitación conceptual.** Buscando fundamentar conceptualmente el presente trabajo de grado en necesario tener en cuenta los siguientes términos: Gestión de personal por competencias, reclutamiento y fuentes del reclutamiento, técnicas de reclutamiento y selección de personal, perfil de competencias.

**1.5.4 Delimitación temporal.** El desarrollo del trabajo propuesto se llevara a cabo en un periodo de ocho (8) semanas contadas a partir de la fecha de aprobación del anteproyecto por parte de los respectivos jurados asignados por el comité curricular.

## Capítulo 2. Marco Referencial

### 2.1 Marco Histórico

Hacer uso de los antecedentes es hacer referencia de indagaciones realizadas en forma previa y que a su vez soporten o sustenten un estudio, pero que también pueden tratar sobre un mismo problema o que sencillamente se relacionen con otros similares. Los antecedentes permiten ser una guía para el investigador, también permiten hacer comparaciones y tener ideas acerca de la forma en cómo se trató un determinado problema en esa oportunidad.

En virtud de lo antes expuesto y siendo que el talento humano en las organizaciones representan el activo más importante para alcanzar los objetivos propuestos que conlleven al éxito de dicha entidad, es el motivo por el cual la Gestión del Talento Humano realiza los procesos que lo integran de la manera más eficiente, por lo que la elaboración de un programa de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para la empresa Gran Señora, es sumamente necesario ya que permite ingresar al talento humano ideal al puesto igualmente ideal.

**Historia de la Gestión del Recurso Humano a nivel mundial.** En el principio se encontraron indicios sobre la administración los cuales brindaban relatos sobre la igualdad y la motivación, en estos tiempos se aplicaban dichos escritos ya que era la época de esclavitud por consecuente la forma de tratar a los empleados no iba a cambiar. Las primeras civilizaciones en dejar rastro de esto fueron los Sumerios, Babilonia y China.

Creada por Elton Mayo, fue una reacción contradictoria a la escuela clásica planteada tiempo atrás. Esta consiste en el trato psicológico y físico que se le da al empleado. (Molina Olivera, 2015)

Mayo realizó un experimento en los años 20 enfocándose en la importancia del grupo de trabajo.

### **Fases y desarrollo de la escuela de relaciones humanas**

- Fase de estudio del factor humano (1924-1928): se estudió la relación entre la iluminación y el nivel de producción, no encontrándose relaciones concluyentes. También se realizaron tres investigaciones sobre los efectos de variables biopsicológicas sobre la productividad.
- Fases clínica (finales 1928-1931): centrada en la realización de entrevistas para conocer mejor las opiniones de los trabajadores.
- Fase antropológica (1931-1932): utilizan las observaciones para clarificar las relaciones entre las variables que influyen en las actitudes y conductas de los trabajadores.
- Fase manipulativa (1936-1940; de 1932 a 1936 se suspendió el estudio por los efectos de la depresión): basada en el counseling personal y entrevistas de psicoterapia. (Molina Olivera, 2015)

## Efecto del experimento Hawthorne

Este proceso nace en los años 90 al descubrir que el talento y habilidades de los empleados impulsaban las organizaciones a un estándar más alto.

El término de gestión del talento humano fue usado por primera vez por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. Se puede decir en aspectos generales que esta se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento humano procura atraer colaboradores altamente calificados a trabajar para la industria y ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo. (Molina Olivera, 2015)

**2.1.1 Historia de la gestión del recurso humano en Colombia.** En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización.

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables.

Época colonial: Surgen las encomiendas y las primeras huelgas. (Orozco Correa, s/f)

Independencia: Aparecen los talleres artesanales. Revolución: Aparecen talleres, aparecen las fábricas.

- Década de los 50: En esta década surge la carrera de relaciones industriales.
- Década de los 60: Surgen los métodos jurídicos como un mejoramiento para la defensa del individuo.
- Década de los 70: Por primera vez se utiliza el término administración de los recursos humanos. (Orozco Correa, s/f)
- Década de los 80: La administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios contratación y empleo desarrollo organizacional. (Orozco Correa, s/f)
- Década de los 90: En esta década se retoma el crecimiento del producto interno.

Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se haya convertido en un área vital para el éxito de la organizaciones. (Orozco Correa, s/f)

Los recursos humanos en Colombia iniciaron en los años 50 con los llamados Departamentos de Relaciones Industriales, centrados en el manejo de las relaciones obreros patronales y sus aspectos sindicales. Posteriormente, ante el auge de la psicología industrial emerge el profesional de esta disciplina, quien mediante el manejo de técnicas de selección y la extensión que hace de los conocimientos de su profesión a otros aspectos relacionados con la administración del personal. (Orozco Correa, s/f)

Hay diversidad de conceptos y criterios en el empresario colombiano sobre la asignación de las funciones, responsabilidades y alcances del área de Recursos Humanos. Para algunos, ésta no pasa de ser una oficina que hace trámites de enganche, contratación y administración del personal por el pago de la nómina, la imposición de sanciones y despido, entre otros. Pero hay un tercer nivel en empresas grandes que tienen la visión más amplia y establecen otras funciones adicionales relacionadas con higiene y seguridad, evaluación de desempeño, estudios salariales, planes y beneficios y manejo de relaciones con el sindicato. Profesionales en la administración y economía, ingenieros industriales, contadores, abogados y sicólogos han ido incorporándose en las labores de administración de personal dentro de lo que las empresas han llamado Departamentos de Recursos Humanos. (Orozco Correa, s/f)

## **2.2 Marco Teórico**

Las bases teóricas que sustentan el presente trabajo de investigación son las siguientes:

**2.2.1 Administración de recursos humanos.** Anteriormente este proceso había sido visto solo como una actualidad que mediaba entre las personas y las organizaciones. Solo era un organismo que recopilaba las exigencias que las organizaciones le hacían a los empleados y las demandas de ellos para con la misma. Pero con el pasar de los años, este concepto se ha transformado, se ha desarrollado al punto que está centrado en la preparación adecuada del individuo, a la ampliación, sostenimiento y crecimiento de las personas que pertenecen a la organización.

Según Mondy Wayne (2011 p.112), “la administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales”. Un administrador de recursos humanos es un individuo que normalmente se desempeña en funciones de asesoría o de apoyo, trabajando con otros gerentes para ayudarlo a manejar asuntos de recursos humanos.

Sin embargo, las nuevas tendencias han demostrado que el proceso de administración de personal ya ha pasado de ser apoyo de staff para formar parte de la gestión de la organización, debido a la importancia que tienen los individuos en la consecución de los objetivos de la empresa, y se han vuelto parte de las estrategias para desarrollar las ventajas competitivas para la misma.

Uno de los subsistemas del proceso de administración de personal es la alimentación de recursos humanos, el cual está constituido por una investigación de mercado laboral, mano de obra, el reclutamiento y la selección. Esta es una de las razones por las cuales la organización debe ser estudiada como un sistema abierto, que es influido por un entorno ya existente y que depende en gran medida de él para el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo a lo planteado por Chiavenato (2009, p.96) “la administración de recursos humanos se prepara para colocar a las personas adecuadas en las posiciones más idóneas en las circunstancias y en el momento adecuado para así alcanzar los objetivos de carácter individual como los de la organización a través de los procesos de reclutamiento y selección”.

Desde este punto de vista, la planeación de recursos humanos es un proceso en donde se revisa sistemáticamente cuales son los requerimientos de personal para consolidar la cantidad necesaria de trabajadores con las habilidades solicitadas en el momento adecuado. La planeación de recursos humanos puede ser definida como un proceso que permite determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear todas las labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más suministrando a la organización el personal en el momento adecuado.

**2.2.2 Reclutamiento de personal.** Personas y organizaciones no nacen juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean como empleados y las personas escogen a las organizaciones donde pretenden trabajar y aplicar sus esfuerzos.

Cuando en una organización surge una vacante de un cargo específico, entra en acción el proceso de reclutamiento, a través del cual se atraen candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el cargo mencionado dentro de la organización. Este proceso de demanda y oferta de servicios se da en el mercado laboral, donde personas y organizaciones interactúan ofreciendo vacantes de cargos y demandando empleos.

Entonces, el proceso de reclutamiento consiste, en informar, divulgar y ofrecer al mercado laboral las oportunidades de empleo que la organización pretende llenar, atrayendo suficientes candidatos para proveer eficientemente el proceso siguiente:

La Selección. El objetivo principal del reclutamiento es atraer y suministrar suficientes candidatos entre los cuales se seleccionara a los integrantes de la organización, por ello este proceso es sumamente importante para la misma, ya que el logro de los objetivos de la empresa depende de la gente que en ella trabaja.

Asimismo Mondy Wayne (2011, p.145), afirma que “el reclutamiento es el proceso de atraer individuos en número suficiente y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa”. El reclutamiento puede darse a través de medios internos y externos, dependiendo de la decisión que tome la empresa, lo cual está determinado si dentro de la compañía hay trabajadores calificados o si se deben reclutar externamente. Gómez (2007, p. 134) define el reclutamiento como “el proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo”. Por otro lado Chiavenato (2009) señala que el reclutamiento es “un conjunto de procedimientos que tiende a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

**2.2.3 Fuentes de reclutamiento.** El reclutador de personal identifica las vacantes a través de la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección, él también debe evaluar la disponibilidad interna y externa de recursos humanos. El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

Reclutamiento Interno: es cuando los trabajadores de la organización son los mismos candidatos. Este tipo de reclutamiento consiste en que cuando se presenta una vacante, la

empresa intente llenarla mediante la reubicación de los trabajadores, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción.

El reclutamiento interno permite que los trabajadores de una organización vean que la competencia es reconocida, recompensada y que además tendrían menos probabilidades de irse de la organización.

Reclutamiento Externo: es cuando la organización intenta cubrir una vacante con personas ajenas, es decir, con candidatos externos, atraídos por las técnicas de reclutamiento. En este caso la empresa hace un predicción de las condiciones económicas generales, las condiciones del mercado laboral y las condiciones del mercado ocupacional, incidiendo sobre los candidatos disponibles o empleados en otras organizaciones.

Chiavenato (2009, p. 96) afirma que: Desde el punto de vista metodológico, la función de reclutamiento se compone de cinco aspectos, que deben ser considerados para la implementación adecuada del proceso: a) La definición de los objetivos y políticas de reclutamiento, tanto para la utilización de las fuentes como para la obtención de los diversos tipos de personas; b) La organización debe reclutar siguiendo políticas y procedimientos definidos; c) Se debe dar toda la importancia posible a los mecanismos de anticipación de los requerimientos de personal en la empresa; d) Se deben considerar los mecanismos para el conocimiento de las características de la fuerza de trabajo; e) Se deben considerar los mecanismos de evaluación y control de los procesos de reclutamiento, además de los informes derivados del sistema de información de personal.

En ese mismo orden de ideas, el autor antes mencionado afirma que el reclutamiento puede ser de carácter interno “cuando las necesidades de personal se satisfacen con recursos ya existentes, o de carácter externo, cuando se recurre a otras fuentes para adelantar el proceso”.

De esta manera se puede decir que el reclutamiento interno consiste en la obtención del personal requerido, dentro de la misma organización y el reclutamiento externo surge cuando la empresa tiene que recurrir a otras fuentes para conseguir los candidatos requeridos.

**2.2.4 Selección de personal.** Una vez que se obtiene un conjunto de solicitantes o candidatos más idóneos, por medio del reclutamiento, se inicia el proceso de selección, en donde se decide que solicitantes deben ser contratados. Este proceso termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Chiavenato (2009, p. 185), define selección como “la escogencia el hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal”.

Se podría resumir que la selección es el proceso de escogencia del candidato apropiado, que cumpla con los requisitos mínimos exigidos por el cargo solicitado, y de esta manera garantizar su efectividad en el puesto que va a ocupar dentro de la organización.

**2.2.5 Competencias.** El estudio de las competencias no es nada nuevo, en la rama de la psicología industrial se lleva estudiando desde la década de 1960. Para esta fecha se publicó un creciente número de investigaciones en los que se demostraba que los tradicionales test de aptitud y contenido de conocimientos, así como los títulos y méritos académicos no servían para predecir la actuación en un trabajo o el éxito en la vida (McClellan. 2010), lo cual lo llevó a identificar principios que le ayudaran a descubrir unas variables que le sirvieran para predecir la actuación en el trabajo que estuviesen lo menos sesgadas posible por factores como raza, sexo, o aspectos socioeconómicos.

Las competencias son una serie de características subyacentes bien sean conductuales, cognitivas, de habilidad y destrezas, que están inmersas en cada individuo, las cuales permiten su desarrollo y se detectan a través de instrumentos psicológicos para obtener los resultados deseados según los objetivos de la organización en un determinado puesto de trabajo.

Según Gómez (2007) “es una característica individual que se puede medir de modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con un desempeño normal”.

## **2.3 Marco conceptual**

**2.3.1 Gestión del talento humano.** Hace muchos años atrás las definiciones que usan el término Recurso Humano, "se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de

"indispensable" para lograr el éxito de una organización."5 Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

No cabe duda de que el talento humano es parte vital de una empresa, por esto es muy importante saber dirigirlo correctamente para lograr que la empresa opere en su punto óptimo, de no hacerlo sencillamente se le está dando ventaja a la competencia, cosa que no es permitida en un mundo cambiante y lleno de retos como lo es el mundo actual, así que lo mejor es aprender a gestionar eficientemente el Talento Humano y alcanzar una ventaja competitiva que permita estar adelante de la competencia.

En estos tiempos de cambios, para llevar a cabo las actividades en las organizaciones, con la nuevas tecnologías, descubrimientos, etc., se exige cada vez más destinar importantes recursos a la preparación de los empleados para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización.

El Capital Humano es actualmente una expresión muy utilizada a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante, que el conocimiento y talento humano juega dentro de las Empresas para concretar el logro de los objetivos. Esto plantea la necesidad de ser analizado y gestionado con técnicas más efectivas, propiciando así la aparición de la Gestión por Competencias.

**2.3.2 Definición de la gestión de talento humano.** Al hablar de Gestión de Talento Humano se está hablando de gestión de las personas que conforman una organización; ya que ellos son quienes van a innovar y conseguir que los clientes estén satisfechos o no; es muy importante para la organización gestionar eficaz y eficientemente sus recursos humanos.

La administración del Talento Humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan.

La gestión del talento humano es la responsable de:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- Capacitar a los empleados.
- Proporcionar los mecanismos y ambiente adecuados que propicien la motivación y la productividad en la organización.

La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo.

**2.3.3 Objetivos de la gestión de talento humano.** Para la organización es la capacidad, de poder hacer y para el colaborador, de querer hacer.

El objetivo principal que se plantea en la administración de recursos humanos, es como utilizar lo mejor posible las cualidades y capacidades disponibles y potenciales de los empleados, con el propósito de alcanzar los fines y objetivos empresariales.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse de manera que el nivel de habla, escucha y de preguntar sean lo suficientemente amplios los cuales permitan llegar al interior de la persona y generar una sensibilización, de tal modo que sienta un verdadero sentido de pertenencia con su Institución.

**2.3.4 Importancia de la gestión de talento humano.** El hombre es principio, medio y fin de un proceso productivo de él depende el aprovechamiento de las capacidades.

Para los gerentes es de gran importancia la gestión de talento humano ya que se puede tomar decisiones correctas como el de contratar un personal idóneo, evitar la rotación de personal, que la gente se sienta comprometida, que los empleados no piensen que su salario es injusto y sobre todo que estén bien capacitados y no pierdan el interés.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

El talento humano proporciona una descarga de creatividad en cualquier organización. "La gente se encarga de diseñar, innovar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos, por lo que el trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

**Aplicaciones.** Con la aplicación de un desarrollo acelerado en la gestión del talento humano; los nuevos paradigmas muestran a los trabajadores no solo como un recurso más dentro de las empresas, sino como el único recurso capaz de conducirla al éxito y la competitividad; es decir, que éste representa la ventaja competitiva del tercer milenio por lo que se ha enfatizado su rol de socio estratégico.

Al crear un sistema de gestión de talento humano se establece una herramienta muy valiosa que permita, atraer al personal idóneo a un puesto perfectamente diseñado; retener a ese personal capaz de llevar al éxito a la empresa a través de políticas de recursos humanos acordes con las necesidades de estos y las organizacionales; y además, se debe capacitar y desarrollar al personal ofreciéndole posibilidades de crecimiento personal.

**2.3.5 Breve descripción de los subsistemas de talento humano.** El Subsistema de Admisión de Personal es uno de los procesos más importantes de la Gestión del Talento Humano de cualquier organización, ya que de él depende contar con el personal idóneo para que la empresa cumpla su misión, sin apartarse de su visión.

La planeación estratégica de este proceso, por tanto, se constituye en el mecanismo ideal para que la empresa logre sus objetivos, en concordancia con los propósitos por los que fue creada.

La selección por competencias, a su vez, permite ejecutar los planteamientos contenidos en la planeación estratégica de la empresa.

### **2.3.6 Descripción y análisis de puesto**

*“La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las actividades o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la Empresa. Es la descripción detallada de las funciones del cargo (qué hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones (cómo lo hace) y el objetivo del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende” (Chiavenato, 2011).*

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Luego de la elaboración de la descripción

de cargos, se deberá proceder a elaborar el perfil del puesto, que consiste en definir las competencias que deberán reunir sus ocupantes.

Para entender mejor daremos un concepto general de qué son las competencias, Rodríguez y Feliú (1996) las define como:

*“conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.*

Antes de iniciar cualquier acción de reclutamiento y selección se deberá conocer el contenido y condiciones del puesto de trabajo que se precisa cubrir; es decir, conocer los objetivos, funciones, responsabilidades, competencias y contexto físico, social y organizacional que implica su desempeño al cual se circunscribirá su ocupante. El análisis de puestos nos permite establecer el perfil de exigencias del mismo que suele incluir la siguiente información:

**Perfil de exigencias del puesto.** El Perfil de Puestos, es una herramienta indispensable con la que toda empresa debe contar, ya que aquí se especifican las competencias necesarias y relevantes de un puesto de trabajo. Es un documento en el que se describe de manera precisa las características y rasgos de personalidad, competencias laborales, experiencia, preparación académica, conocimientos, y condiciones de trabajo que el ocupante de un puesto debe tener para poder cumplir con las expectativas descritas en la descripción del puesto.

**2.3.7 Reclutamiento y selección.** Existen varias razones para que el proceso de reclutamiento sea un instrumento del que se ocupe Recursos Humanos. Dessler afirma: “El

reclutamiento es importante porque cuanto más solicitantes se tengan, más selectiva resultará la contratación. Por otra parte, si la empresa no mantiene un eficiente programa de reclutamiento, le puede significar prejuicios en términos de prolongadas vacantes; nombramientos provisionales y contrataciones apresuradas”. (Dessler, 2014)

Dentro de las empresas, el departamento de Recursos Humanos cumple con el proceso que asegura que se identifiquen los requerimientos de recursos humanos de una firma y que se hagan los planes para dar respuesta a esos requerimientos.

El departamento de RR. HH. debe evaluar las necesidades que la compañía tendrá a futuro en cuanto a su ocupación de personal con respecto a la oferta y a la demanda, y luego de esto, delinear planes para que se ajuste el proceso con la oferta y demanda del mercado actual, para no tener problemas de ausencia de personal.

Cierto tipo de empresas le dan poca importancia al proceso de reclutamiento y selección, ya que es muy subjetivo, y se le atribuye al tipo de organización y a la imagen que representa, ya que se deben buscar los mejores candidatos en el mercado laboral, otorgando un buen desempeño, es decir, en organizaciones grandes, así como las Pymes se da gran importancia al proceso, pero aquellas empresas con capitales menores no le darán mucha importancia, ya que no siempre se muestra el interés por los empleados, sino que la gerencia busca sobre todo eficiencia, sin interesarle gran cosa el empleado que contrate. Muchas veces los directivos se guían por comentarios emitidos de otros compañeros internos.

El proceso de reclutamiento aporta a la empresa mayor beneficio, pues busca la mayor eficiencia de los empleados, evitando una alta rotación de personal, motivando a los empleados para que puedan realizar las funciones desarrollando lo mejor de sus talentos al servicio de la organización que los contrata.

Con este proceso se determinará si el candidato llamado al proceso cumple con los requisitos establecidos, identificando las competencias del candidato por medio de evaluaciones técnicas y psicológicas, y dependiendo de sus resultados, se le ofrecerá un buen puesto de trabajo.

En el proceso de selección se identificará la relación que existe entre empleador y empleado. Una selección inadecuada, traerá consecuencias tanto económicas como de tiempos, que son representativas como pérdidas para las empresas.

El proceso de reclutamiento es definido por Werther como “el proceso de identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”. Teniendo en cuenta la definición anterior, se afirma que, en general, el reclutamiento es un proceso que nos ayuda a buscar mejores candidatos para la empresa, quienes serán competentes para cubrir los puestos vacantes. Para realizarlo, el departamento de Recursos Humanos, u otra sección encargada, debe realizar una tarea bien organizada para obtener el perfil de la persona que debemos cubrir; en este procedimiento, la podremos buscar de manera interna o externa, en el caso que sea necesario, con varios procedimientos a seguir. (Werther, 2010)

En cuanto a la selección, según Dessler, la selección “consiste en elegir al mejor individuo para que ocupe el puesto. Luego de un buen reclutamiento, la empresa ya tiene gran cantidad de candidatos para por realizar la selección con los mejores criterios de los selectores”. (DESSLER, 2014)

La selección de personal, desde la visión tradicional, nos ayuda a tomar la mejor decisión para contratar al personal que deseamos que cubra la vacante, ya que en el proceso de la selección se tiene la oportunidad de obtener la información completa acerca del candidato y comparar su perfil con lo que la empresa está solicitando, intentando predecir su comportamiento dentro de la empresa con varias herramientas. Desde la antigüedad, la selección de personal fue muy usada para todos los trabajadores; los esclavos eran seleccionados para el trabajo de campo, y los candidatos idóneos eran personas de color y con cualidades de fuerza corporal.

**2.3.8 Capacitación.** Chiavenato define la capacitación como “la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada”. (Werther, 2010) Además, señala que este proceso es aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual “las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades”.

Los programas de capacitación dentro de la empresa son muy importantes para garantizar la eficacia y eficiencia del personal. Por ello, es necesario que la gerencia preste atención en este tema, ya que los empleados, sean nuevos o no, necesitan una orientación debido a que “en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar en forma adecuada su trabajo”. (Werther, 2010)

**2.3.9 Evaluación del desempeño.** Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

**2.3.10 Gestión por competencias.** Es un sistema de Administración del Recurso Humano que permite gestionar el talento de las personas o su capacidad de obtener resultados superiores y estables. La Gestión del Talento Humano da un paso más que la gestión del conocimiento ya que no considera únicamente los conocimientos, habilidades y destrezas sino que adecua los comportamientos de las personas en cantidad y calidad en relación a los requeridos para el cumplimiento de los objetivos. (Werther, 2010)

La Gestión del Talento Humano por Competencia, produce un gran impacto en la Gestión de Recursos Humanos, ya que contar con las personas que posean las características adecuadas

que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo. (Werther, 2010)

*"La gestión de talento humano por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Gestión por Competencias: es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer."*

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

En síntesis, se puede decir que no por mucho que una persona sepa y sea inteligente no necesariamente es competente, es cuando logra utilizar adecuadamente todos sus recursos no para una tarea concreta sino para cualquier tarea, en consecuencia, el profesional más adecuado es aquel, que además de conocimientos, tiene habilidades, aptitudes e intereses compatibles con su función. Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios. (Werther, 2010)

**2.3.11 Definición de competencias.** Para poder definir que son las competencias hay que tener en cuenta el iceberg de competencias. McClelland, indica que "...es necesario buscar más allá de las habilidades básicas y el conocimiento requerido para realizar un trabajo adecuado e ir hacia las competencias enraizadas profundamente, el rol social de un individuo, la autoimagen, rasgo y motivación, que puedan determinar a los candidatos con alto potencial." (Spencer, 2009)

Este Modelo de Iceberg, donde muy gráficamente se dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas, habilidades y conocimientos, las mismas que son necesarias pero no suficientes para garantizar un desempeño excelente ; y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, que son los comportamientos ligados a las características personales, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad, las mismas que garantizan los resultados superiores o un excelente desempeño. (Spencer, 2009)

### **2.3.12 Principios de la gestión por competencia**

- Las competencias constituyen el principal activo del personal
- Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno
- La compensación debe basarse en competencias y el desempeño
- La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

- Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos. (Spencer, 2009)

### **2.3.13 Ventajas y Limitaciones de la Gestión por Competencias**

#### **Ventajas**

- La principal razón por la que se ha ido aplicando el enfoque de competencias es que facilita la toma de decisiones en el área de recursos humanos.
- Posibilidad de definir el perfil profesional y de competencia que favorece a la productividad, porque se orienta a los resultados, es decir a la excelencia en el puesto de trabajo.
- Desarrolla los equipos humanos con las competencias necesarias para cada área específica de trabajo.

- Identifica los puntos débiles, tanto a nivel organizativo como individual, permitiendo futuras intervenciones de mejora para garantizar los resultados.
- Aumento de la productividad y optimización de resultados. Su objetivo es la búsqueda de la ventaja competitiva.
- Fomentar continuamente el desarrollo de los trabajadores, a los que se motiva para mejorar de forma permanente su perfil de competencias.
- Mejora el talento de todos los trabajadores.
- Coherencia entre las demandas de personas y ofertas de las mismas, asegurando la correcta distribución de talento por toda la organización.

### **Limitaciones**

- Exigen una alta capacitación y competencias para lograr resultados favorables.
- Falta de entrenamiento y capacitación del "cliente interno".
- Con el implemento de un sistema de gestión por competencias puede llevar a la falta de adaptación por parte del empleado, es decir la resistencia al cambio ante cada propuesta diferente.
- En algunas ocasiones hay que tomar decisiones con aquellas personas que no tienen un buen desempeño, y toca asignarles otras funciones.

**2.3.14 Clases de competencias.** Existe un amplio número de competencias según la perspectiva de algunos exponentes.

Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en: (*Spencer, 2009*)

### **Competencias de logro y acción**

Orientación al logro

Preocupación por el orden, calidad y precisión.

Iniciativa

Búsqueda de información

### **Competencias de ayuda y servicio**

Entendimiento interpersonal

Orientación al cliente

### **Competencias de influencia**

Influencia e impacto

Construcción de relaciones

Conciencia organizacional

### **Competencias gerenciales**

Desarrollo de personas

Dirección de personas

Trabajo en equipo y cooperación

Liderazgo

### **Competencias cognoscitivas**

Pensamiento analítico

Razonamiento conceptual

Experiencia técnica/profesional/de dirección

## Competencias de eficacia personal

Autocontrol

Confianza en sí mismo

Comportamiento ante los fracasos

Flexibilidad

Partiendo de los diferentes enfoques de competencias se dice que pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas. (Spencer, 2009)

**2.3.15 Perfiles de competencia.** En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es preciso realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional. Existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico. Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias. (Spencer, 2009)

El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

1. Definición de Puestos
2. Tareas y Actividades Principales
3. Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.
4. Competencias

Con esto se puede decir que un perfil de competencias es el conjunto de comportamientos que la función requiere para generar mayores resultados el cual permite predecir el éxito en el puesto de trabajo. (Spencer, 2009)

- Cada función tiene definido un perfil de competencias y este a su vez tiene niveles de comportamientos base y/o niveles de comportamientos de excelencia
- Mientras los comportamientos de los empleados se acerquen más a los niveles descritos como "Niveles de Excelencia" mejor será el cumplimiento de su función.

Para la medición de los perfiles de las personas hay que emplear cuestionarios que permitan establecer los comportamientos y niveles que cada persona ha demostrado con cierta estabilidad en el desarrollo de sus actividades cotidianas en la función. Una vez que se hayan establecido los perfiles de cada persona estos serán comparados con los perfiles requeridos por la posición.

**2.3.16 La selección del talento humano por competencias.** La Gestión de Talento Humano tiene importancia vital en la consecución de las metas de cualquier institución. Una de sus tareas primordiales constituye el proporcionar recursos humanos con las competencias requeridas por la organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

Elementos que pueden en gran medida garantizarse con el diseño de un sistema de selección del Talento Humano que proporcione a la organización del material humano que necesita, brindando a la par, posibilidades de desarrollo y satisfacción personal. Un proceso de

selección eficiente, que permita cubrir los puestos de trabajo de manera que la organización puede ser operada de manera competente tanto en el presente, como en el futuro, puede ser la clave para el cumplimiento de la misión organizacional. (Alles, 2011)

Finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo, en consecuencia, de un número adecuado de candidatos que satisfagan los requerimientos del puesto de trabajo que se pretende cubrir, comienza la selección propiamente dicha.

La selección de personal consiste en un proceso mediante el cual a través del uso de técnicas adecuadas, se determina cuáles de entre varias personas son las más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata. (Alles, 2011)

Para tener una mejor idea de lo que trata el enfoque por competencias en este subsistema de selección es necesario recordar el concepto del mismo: La selección por competencias se basa en una serie de factores y los conceptos a utilizar se aplican a personas de diferente profesión y nivel. (Alles, 2011)

Selección por competencias no solo se refiere a selección de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con alto promedio; selección por competencias significa selección de personas con "talento" para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea." (Alles, 2011)

En el proceso de selección se deberá observar:

- Competencias que los candidatos desarrollan en la vida laboral.
- Competencias con las que es posible tratar de establecer en el candidato el desarrollo de actividades con éxito a largo plazo y que sean difíciles de desarrollar mediante capacitación.
- Competencias que se puedan evaluar de un modo confiable, empleando métodos focalizados para realizarlo.

Al llevar a cabo un proceso de selección de personal en una empresa tan importantes, son los datos cuantitativos y los objetivos, como también los datos cualitativos que se pueden obtener de los candidatos que participen dentro del proceso a ocupar la vacante existente en la organización. Por ello la metodología que se debe seguir, al llevar a cabo la selección de personal es una metodología cuantitativa – cualitativa, apoyándose en informaciones referidos a las siguientes fases: (Alles, 2011)

- Análisis de la descripción del cargo: perfil duro y perfil de competencias
- Preselección de candidatos
- Entrevista preliminar
- Las Pruebas: Psicológicas, Conocimientos.
- Entrevista con el superior inmediato
- Referencias de los candidatos
- Toma de decisión o Elección del Candidato.
- Reconocimiento médico

- Contratación
- Acogida e integración
- Evaluación del proceso de selección. (Alles, 2011)

**2.3.17. Preselección de personal.** Esta fase supone el análisis comparativo entre el tipo y nivel de calificación de cada uno de los candidatos y la requerida por el puesto a cubrir y que se especifica en el perfil de funciones del mismo. (Alles, 2011)

En función de los datos disponibles de cada candidato, obtenidos a partir del currículum, expediente personal cuando el candidato es un empleado de la organización, se clasifica a los candidatos en diversos grupos:

- a) Aptos.- Son aquellos que parecen cumplir las exigencias mínimas exigidas por el puesto a cubrir.
- b) Dudosos.- No se dispone de datos suficientes para poder tomar una decisión. En esta preselección conviene rechazar solo a aquellos candidatos que claramente parezcan no encajar en el puesto de trabajo a cubrir, debido a que los candidatos disponibles en este momento sobre cada aspirante, son incompletos y pueden conducir a errores.
- c) Rechazados.- Está claro que su nivel de calificación no se adecua a la exigida por el puesto. Este grupo a su vez se puede subdividir en otros dos:
  1. Válidos.- Para todo puesto de trabajo, por lo que serán incluidos en el archivo de la empresa para tenerlos en cuenta en futuros procesos.

2. No válidos para la organización.

**2.3.18 Entrevista.** La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. “Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación.” (Pereda M., s.f.)

En el caso de ser candidatos externos, esta entrevista es su primer contacto directo con la organización, por tanto, además de recoger toda la información necesaria para poder determinar su grado de calificación y para ocupar el puesto de trabajo, se les facilitarán datos sobre la organización y el puesto de trabajo que se les ofrece, intentando producir una buena impresión tanto de la organización como de su modo de tratar a su personal. Si los candidatos se han obtenido a través del reclutamiento interno la única diferencia es que no es preciso informarle sobre la empresa, pero si sobre las condiciones de su cambio de empleo. (Pereda M., s.f.)

Esta entrevista puede hacerse cara a cara. Su duración puede ser corta entre 5 y 15 minutos, ya que el objetivo que se persigue con su realización es fundamentalmente comprobar que:

- a) El candidato cumple los requisitos básicos del puesto, generalmente relacionados con la formación teórica – practica y/o su experiencia laboral.

- b) Muestra una actitud positiva asía el puesto y la organización.
- c) Tienen disponibilidad para incorporarse a la organización en el caso de que fuera seleccionado.

Los sujetos entrevistados se pueden clasificar en los mismos tres grupos que se han comentado anteriormente, en la fase de preselección. Es recomendable que independientemente del puesto de trabajo a cubrir, se tuviera este pequeño contacto con los candidatos, ya que consideramos que es preferible tener un primer contacto personal como es la entrevista, antes de llegar a la situación mucho más impersonal que representan las pruebas, sobre todo cara a la imagen que la organización da a sus posibles futuros trabajadores, aunque el tiempo que se emplee en el proceso de selección sea mayor. (Pereda M., s.f.)

Sin embargo la entrevista es uno de los métodos más difundidos en la selección de personas. Casi no se verifican procesos de selección donde los participantes no pasen por lo menos por una entrevista. La entrevista por competencias tienen el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño deseado. (Pereda M., s.f.)

La entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador no solo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de un relato de hechos. Para analizar y comprender lo que el entrevistado expresa en el diálogo, es imprescindible conocer el rubro a que se dedica la empresa, qué hace el entrevistado, los distintos niveles de la organización y roles que se juegan dentro de ellas. (Pereda M., s.f.)

## Capítulo 3. Diseño Metodológico

### 3.1 Tipo de investigación.

De acuerdo a las características del proyecto, se empleará la investigación de tipo descriptivo, para la fase de recolección, tabulación y análisis de la información. La Investigación descriptiva "Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos".

El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente.

Con una investigación descriptiva, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades.

### 3.2 Población.

La población objeto de estudio, estará conformada por dos grupos: el primero lo conforman los tres (3) directivos de la Comercializadora, el gerente, subgerente y supervisor general y el segundo grupo lo constituyen los noventa colaboradores de la empresa, quienes desempeñan las funciones operativas de la empresa.

### 3.3 Muestra.

Teniendo en cuenta el tamaño de la población de directivos serán abordados en su totalidad, mientras que para recolectar la información requerida por parte de los colaboradores se tendrá en cuenta la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Donde,

n = Muestra

N= Población = 3811 personas

e= Error de Estimación = 6 %

p= Proporción de aceptación = 50 %

q= Proporción de Rechazo = 50 %

z= Nivel de confianza = 95% = 1.96

Entonces,

$$n = \frac{90 * (1.96)^2 * 0,50 * 0,50}{(0.06)^2 (90-1) + (1.96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

n = 67 colaboradores

### 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

Para la recolección de la información se utilizará la encuesta como técnica y como instrumento el cuestionario con el fin de conocer aspectos relacionados con el diseño de la

investigación y lograr diseñar un programa que optimice el reclutamiento, selección y vinculación de personal a la Comercializadora, como se observa en los apéndices A y B.

### **3.5 Procesamiento y Análisis de Información.**

Los datos tomados mediante la encuesta, serán valorados cuantitativamente a través del ordenamiento de datos numéricos en tablas de frecuencia y graficas circulares y cualitativamente a través de la interpretación de cada respuesta en forma individual.

## Capítulo 4. Resultados y discusiones

### 4.1 Información suministrada por los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Tabla 1.

*Cargo*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	1	34%
Subgerente	1	33%
Supervisor general	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

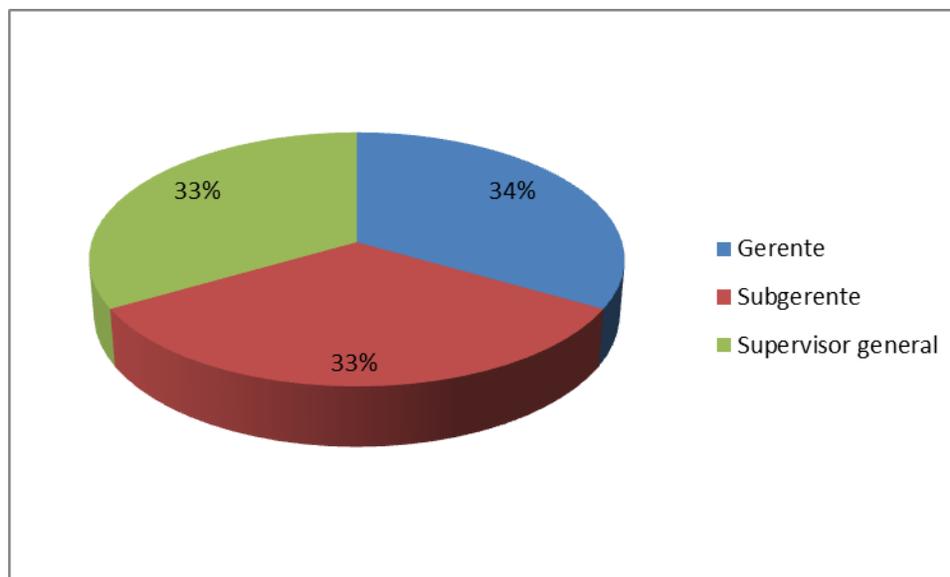


Figura 1. Cargo

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

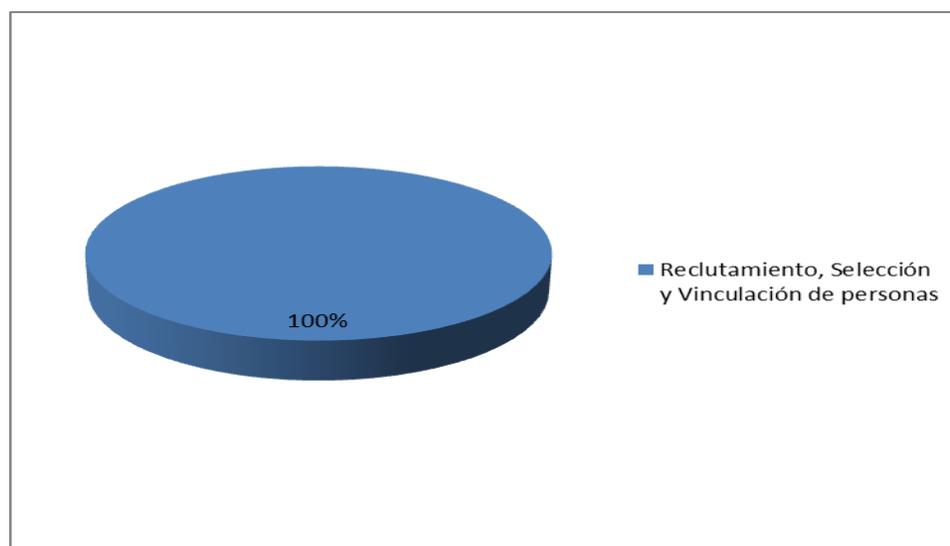
Nota: Teniendo en cuenta que la Comercializadora es una empresa familiar y de acuerdo con el tamaño y su radio de acción, solo cuenta con tres directivos, todos integrantes del mismo núcleo familiar, que han ido tomando el puesto que en años anteriores ocuparon otros familiares.

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 2.**  
*Funciones de los directivos*

<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Reclutamiento, selección y vinculación de personas	3	100%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora



**Figura 2. Funciones de los directivos**

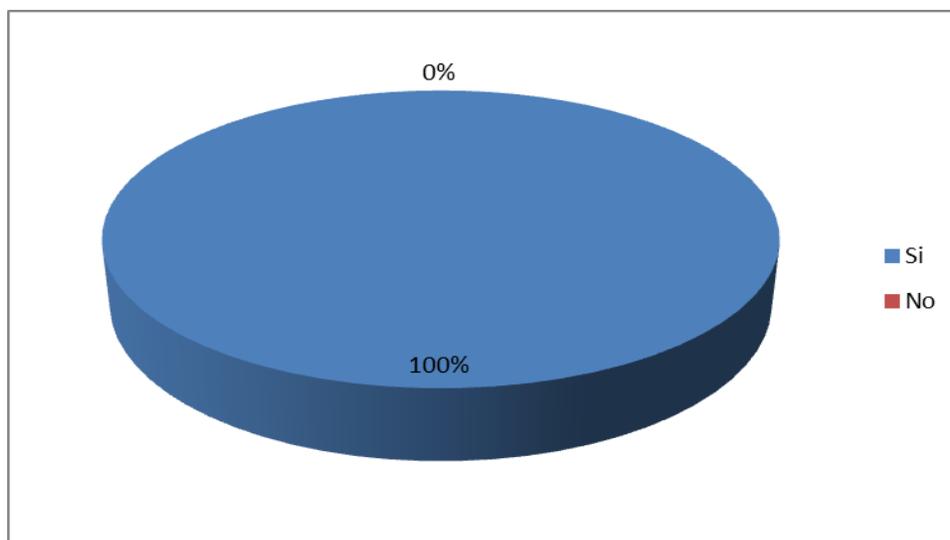
Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Nota: Dado que la empresa no cuenta con personal dedicado única y exclusivamente al proceso de gestión del talento humano, son los tres directivos que intervienen en las fases de este proceso de acuerdo con el perfil del cargo que requiere ser ocupado o de la disponibilidad de tiempo para llevar a cabo las acciones que ello implica. Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 3.**  
*Existencia de un programa de reclutamiento y selección de personal*

<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora



**Figura 3. Existencia de un programa de reclutamiento y selección de personal**

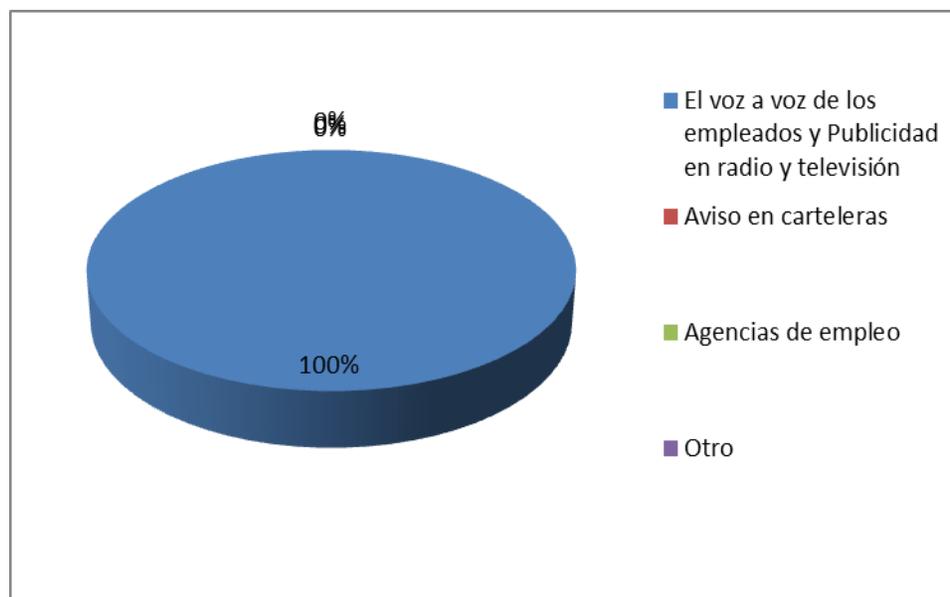
Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Nota: Los directivos coinciden en afirmar que existe un programa de reclutamiento y selección de personal pero que poco tiene en cuenta las competencias requeridas para optimizar la productividad de los colaboradores y más que todo se centra en especificar el procedimiento para la vinculación del personal, máxime cuando el supervisor general quien cuenta con conocimientos en la materia y está recién ingresado a la empresa quiere hacer un ajuste acorde con la tendencia del mercado laboral. Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 4.**  
*Medio utilizado para convocar a los candidatos*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
El voz a voz de los empleados y Publicidad en radio y televisión	3	100
Aviso en carteleras	0	0
Agencias de empleo	0	0
Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora



**Figura 4. Medio utilizado para convocar a los candidatos**

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

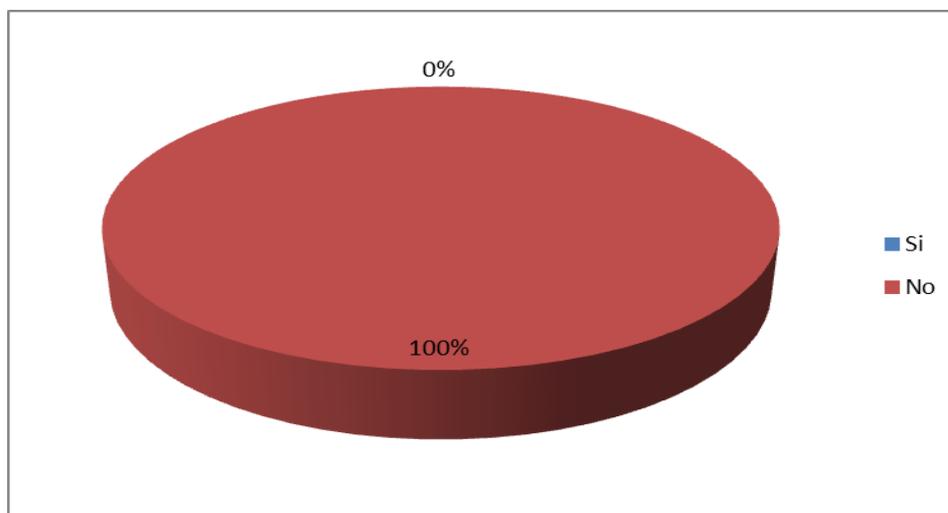
Nota: Acorde con la naturaleza de los cargos existentes en la Comercializadora cada vez que se requiere la vinculación de un nuevo colaborador, son en primer lugar los colaboradores antiguos quienes vociferan la existencia de las vacantes y cuando quienes se presentan no cumplen con el perfil requerido o son cargos que requieren mayor especialidad se contrata anuncios en radio y televisión local. Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 5.**

*Existencia de personal encargado única y exclusivamente en el reclutamiento y selección de personal*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora



**Figura 5. Existencia de personal encargado única y exclusivamente en el reclutamiento y selección de personal**

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Nota: Por considerarse que la vinculación de personal no es permanente a la empresa no se cuenta con personal cuyas funciones se dediquen única y exclusivamente a la vinculación de talento humano, sino que al momento de ser requerido son los directivos los encargados de este proceso o en su defecto delegan a un miembro de la empresa que cuente con el conocimiento y la experiencia suficiente. Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 6.**

*Técnicas utilizadas por la empresa en el proceso de selección de personal*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Prueba de conocimiento	0	0
Entrevista y prueba de simulación	3	100
Prueba psicotécnica	0	0
Test de personalidad	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora



**Figura 6. Técnicas utilizadas por la empresa en el proceso de selección de personal**

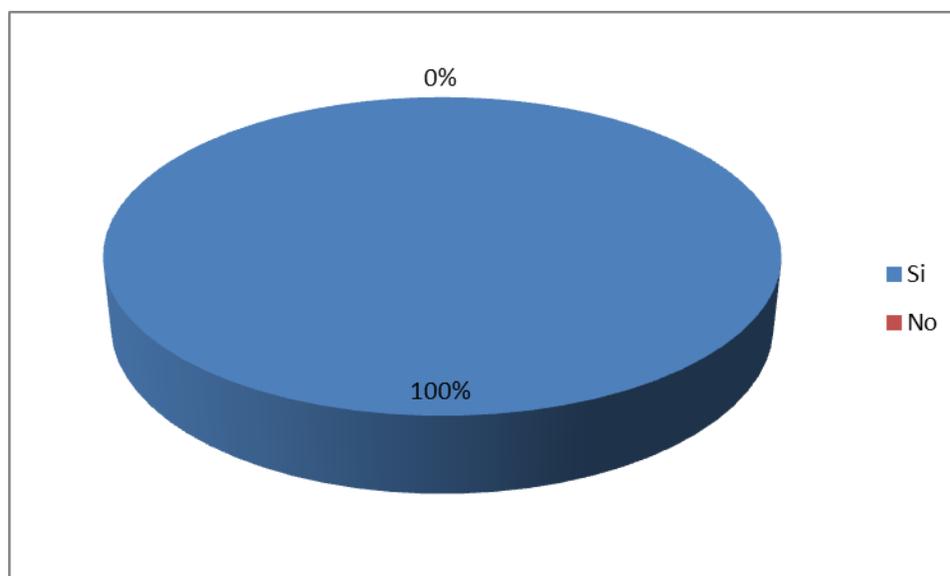
Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Nota: Debido a que los cargos de la empresa en su mayoría son operativos al momento de la selección solo se aplica una entrevista y se comprueba la experiencia de los aspirantes a través de una prueba de simulación realizada por los mismos colaboradores que cuentan con la experiencia y el tiempo de permanencia dentro de la empresa suficiente para poner a prueba al aspirante. Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 7.**  
*Existencia de un manual de funciones*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora



**Figura 7. Existencia de un manual de funciones**

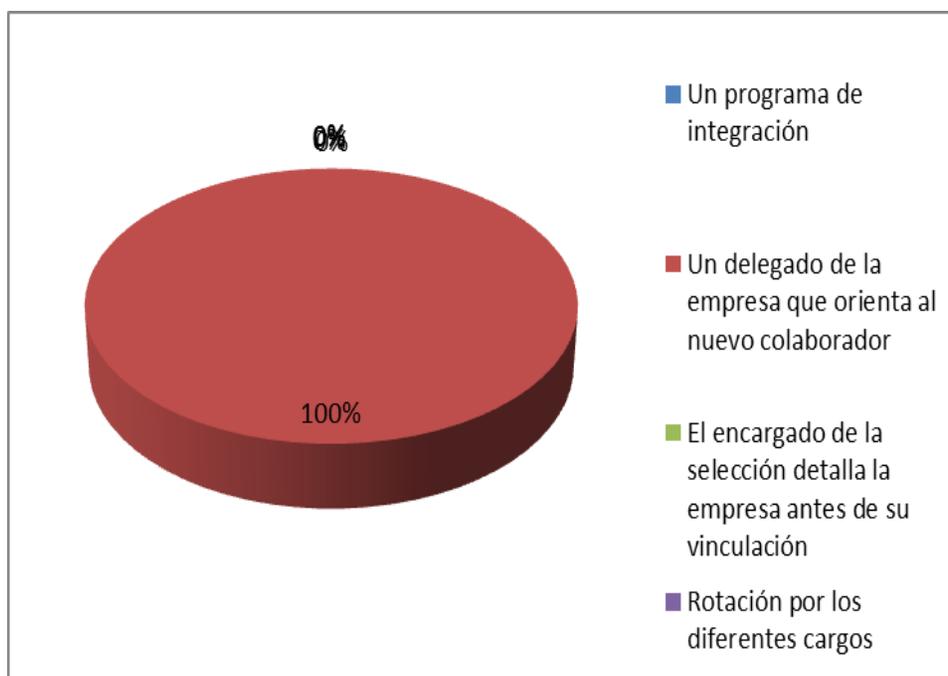
Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Nota: Los directivos de la comercializadora coinciden en afirmar que existe un manual de funciones en la empresa, diseñado por personal externo con su aval y que en ocasiones es dado a conocer a sus colaboradores, sin embargo por lo rutinario de las operaciones realizadas en cada cargo muchas veces no se requiere que los miembros de la empresa lo lean. Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 8.**  
*Medio utilizado para la socialización organizacional*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Un programa de integración	0	0
Un delegado de la empresa que orienta al nuevo colaborador	3	100
El encargado de la selección detalla la empresa antes de su vinculación	0	0
Rotación por los diferentes cargos	0	0
Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora



**Figura 8. Medio utilizado para la socialización organizacional**

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Nota: Entendiendo la importancia de que cada vez que se admita un nuevo integrante este conozca el funcionamiento de la empresa, se delega a alguien que lleve un tiempo considerable laborando en la comercializadora y que por tanto cuente con la suficiente experiencia y conocimiento para presentar la organización en su conjunto.

Por lo tanto, la persona a quien se delega esta función hace un recorrido al nuevo colaborador por las instalaciones de la empresa, presentando al personal y exponiendo las funciones que realiza cada uno y las que son responsabilidad suya una vez que asuma el cargo.

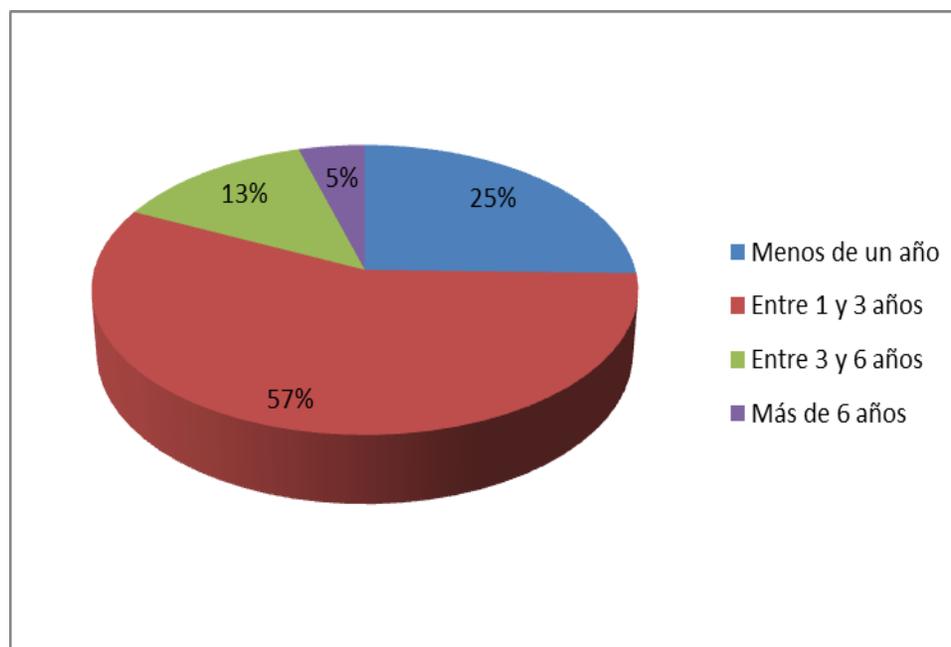
Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

## 4.2 información suministrada por los colaboradores vinculados a la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 9.**  
*Tiempo de vinculación a la empresa*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	17	25%
Entre 1 y 3 años	38	57%
Entre 3 y 6 años	9	13%
Más de 6 años	3	5%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora



**Figura 9. Tiempo de vinculación a la empresa**

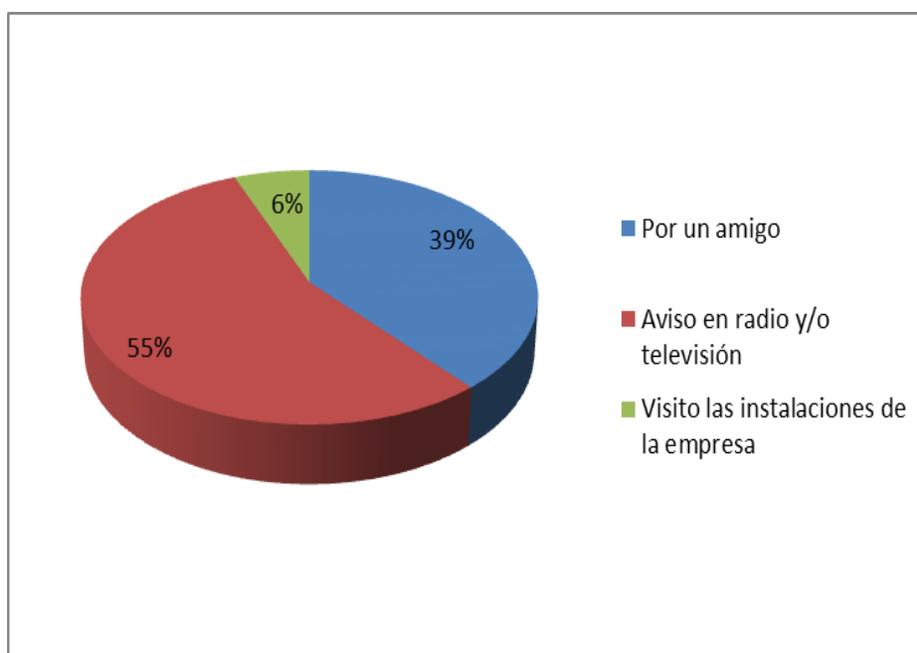
Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Nota: El personal vinculado a la Comercializadora tiene en su mayoría entre 3 y 6 años vinculado a la empresa, ya que decidieron trasladarse junto a la empresa, por la estabilidad laboral que esta les ofrece y el sentido de pertenencia que a lo largo de su contratación han despertado por esta. Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 10.**  
*Medio a través del cual se enteró de la existencia de una vacante en esta empresa*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Por un amigo	26	39%
Aviso en radio y/o televisión	37	55%
Visito las instalaciones de la empresa	4	6%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora



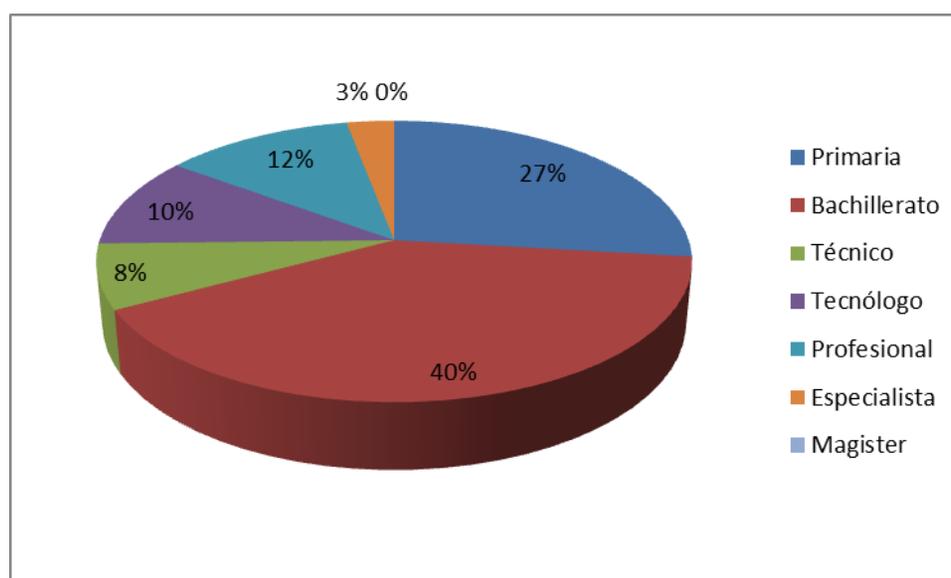
**Figura 10. Medio a través del cual se enteró de la existencia de una vacante en esta empresa**  
Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Nota: Los avisos publicitarios en la radio y la TV son los que han despertado el interés de los colaboradores por llegar a buscar empleo en la comercializadora ya que esta empresa es relativamente nueva como planta de transformación en la ciudad ya que su domicilio anterior fue la ciudad de Ocaña, hay quienes no se enteraron por estos medios masivos de comunicación sino que personas amigas les manifestaron acerca de la oportunidad de empleo que en su momento venía brindando la empresa. Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 11.**  
*Nivel de formación académica*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	18	27%
Bachillerato	27	40%
Técnico	5	8%
Tecnólogo	7	10%
Profesional	8	12%
Especialista	2	3%
Magister	0	0%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora



**Figura 11. Nivel de formación académica**

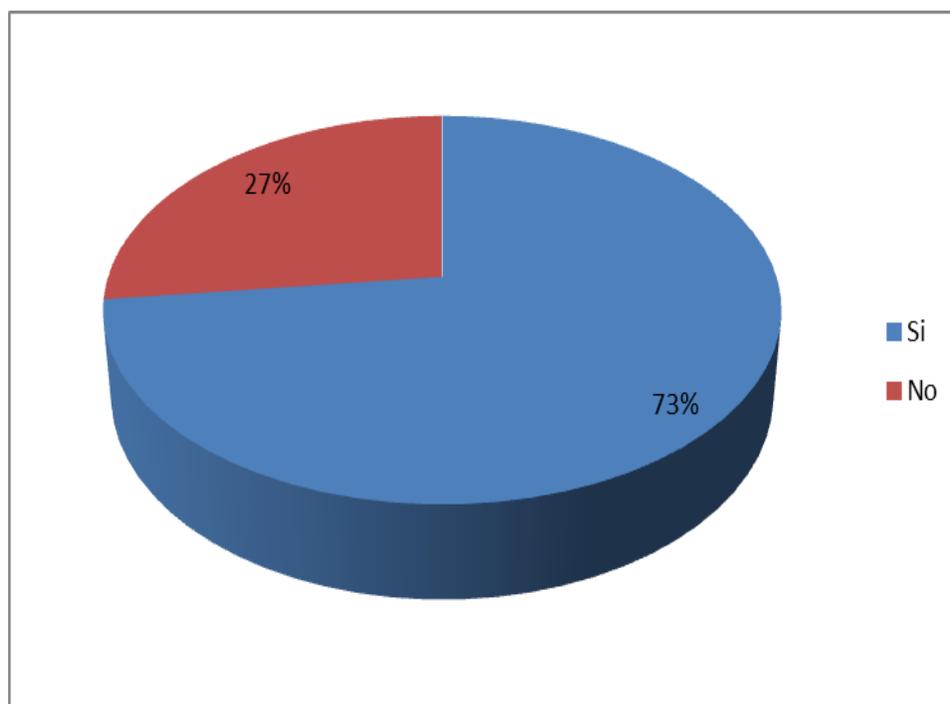
Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Nota: Por la naturaleza misma de las actividades desarrolladas en cada uno de los cargos existentes en la Comercializadora el nivel académico exigido no es tan elevado, de ahí que la mayoría de los colaboradores solo cuentan con título de bachiller y algunos solamente primaria, son pocos los cargos cuyos ocupantes ostentan un título profesional o de especialista, a la fecha ningún colaborador posee título de maestría. Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 12.**  
*Experiencia en cargos similares*

<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	49	73%
No	18	27%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora



**Figura 12.** Experiencia en cargos similares

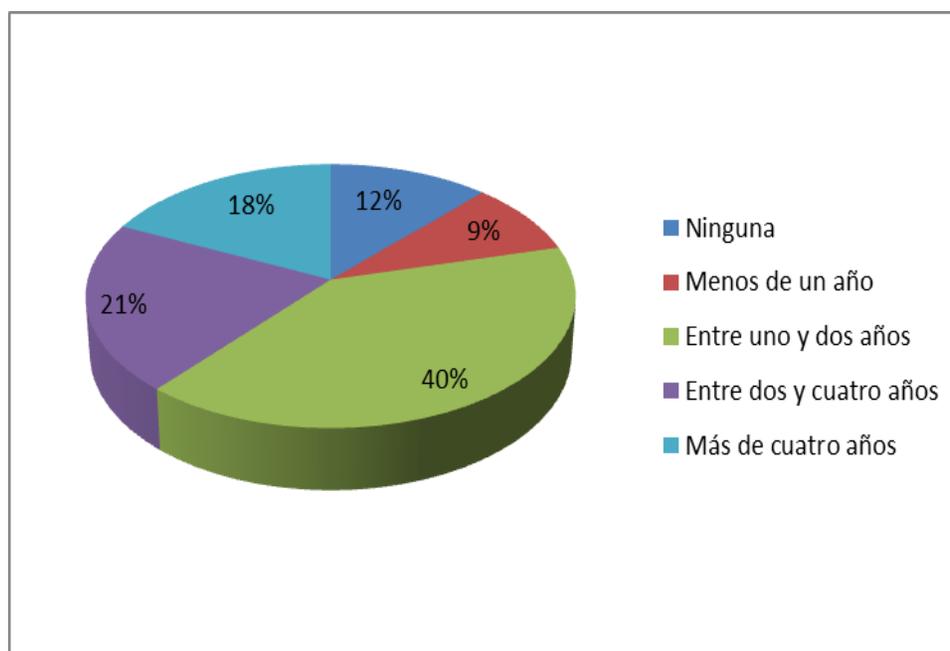
Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Nota: La experiencia resulta de gran importancia para la selección del aspirante a las vacantes y a los cargos disponibles en la empresa, pues de esta se podrá mantener, elevar o disminuir la producción que es un asunto sumamente importante para una empresa de esta naturaleza que tiene relaciones comerciales no solo a nivel local sino nacional. Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 13.**  
*Años de experiencia antes de ejercer este cargo*

<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ninguna	8	12%
Menos de un año	6	9%
Entre uno y dos años	27	40%
Entre dos y cuatro años	14	21%
Más de cuatro años	12	18%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora



**Figura 13. Años de experiencia antes de ejercer este cargo**

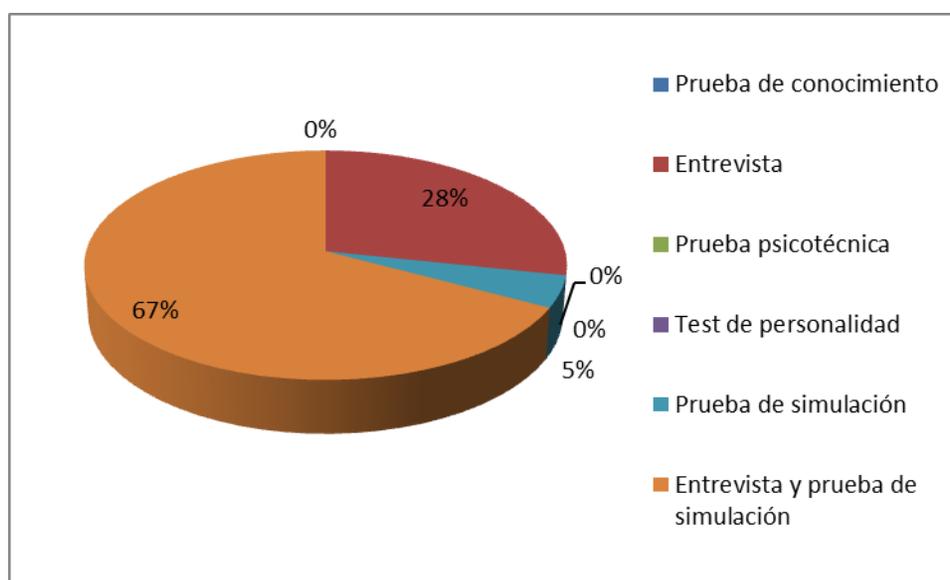
Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Nota: La mayoría de los colaboradores contaban con más de dos (2) años de experiencia en cargos similares antes de su vinculación con la comercializadora, pues este es un requisito indispensable para ser tenidos en cuenta en el proceso de selección de recursos humanos en esta empresa. Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 14.**  
**Pruebas presentadas para ingresar a trabajar en esta empresa**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Prueba de conocimiento	0	0%
Entrevista	19	28%
Prueba psicotécnica	0	0%
Test de personalidad	0	0%
Prueba de simulación	3	5%
Entrevista y prueba de simulación	45	67%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora



**Figura 14. Pruebas presentadas para ingresar a trabajar en esta empresa**

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

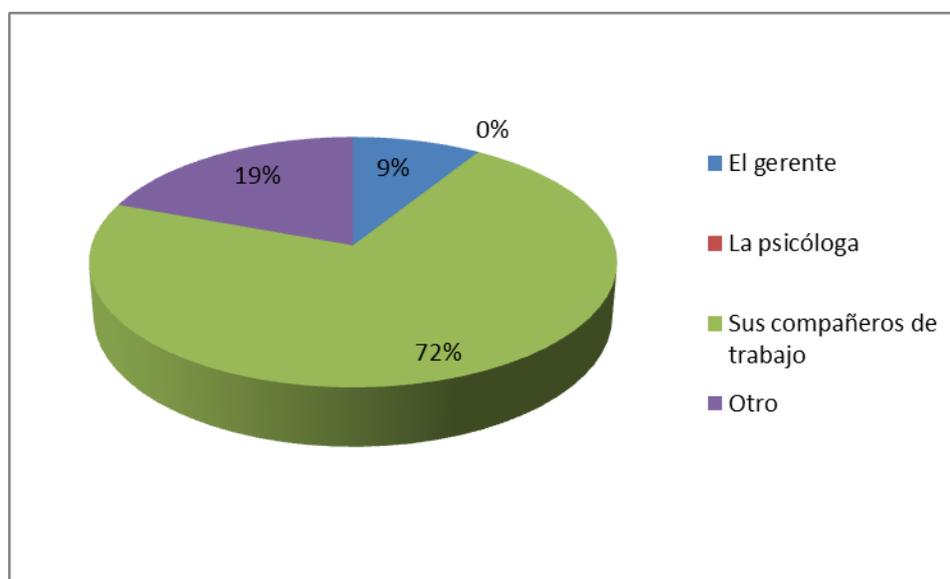
Nota. La entrevista es la prueba inicial a la que son sometidos los aspirantes a los cargos de la comercializadora y esta la llevan a cabo los directivos de la empresa, en ella se tiene un primer contacto con la empresa para constatar los datos registrados en la hoja de vida que los aspirantes presentan, asimismo siendo la experiencia un factor necesario para el ingreso esta se debe demostrar a través de una prueba de simulación realizada por un miembro de la empresa.

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 15.**  
*Funcionario que socializo las funciones de su cargo al momento del ingreso*

<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
El gerente	6	9%
La psicóloga	0	0%
Sus compañeros de trabajo	48	72%
Otro	13	19%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora



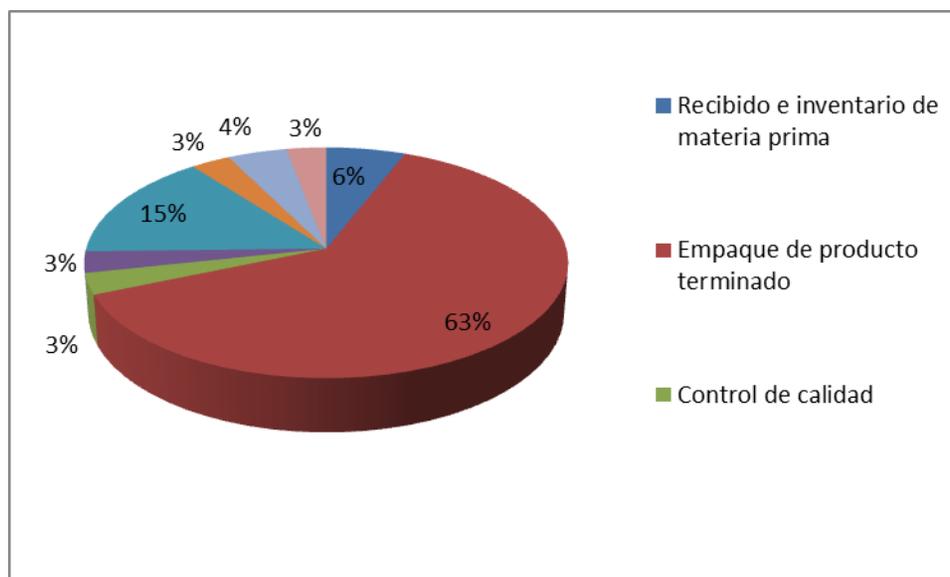
**Figura 15. Funcionario que socializo las funciones de su cargo al momento del ingreso**  
Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Nota: La socialización organizacional pocas veces se da por parte de los directivos de la empresa y en la mayoría de los casos son los empleados más antiguos quienes han compartido la información de la empresa con los colaboradores recién admitidos o por el jefe de personal en los casos más recientes, ya que esta figura no lleva mucho tiempo en la empresa. Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 16.**  
**Funciones desempeñadas**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Recibido e inventario de materia prima	4	6%
Empaque de producto terminado	38	63%
Control de calidad	2	3%
Despacho de pedidos	2	3%
Mercadeo y ventas	10	15%
Secretariado	2	3%
Contabilidad	2	4%
Supervisión	3	3%
Bodegaje y almacenamientos de materia prima y productos terminados	2	3%
Otro	2	3%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora



**Figura 16. Funciones desempeñadas**

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

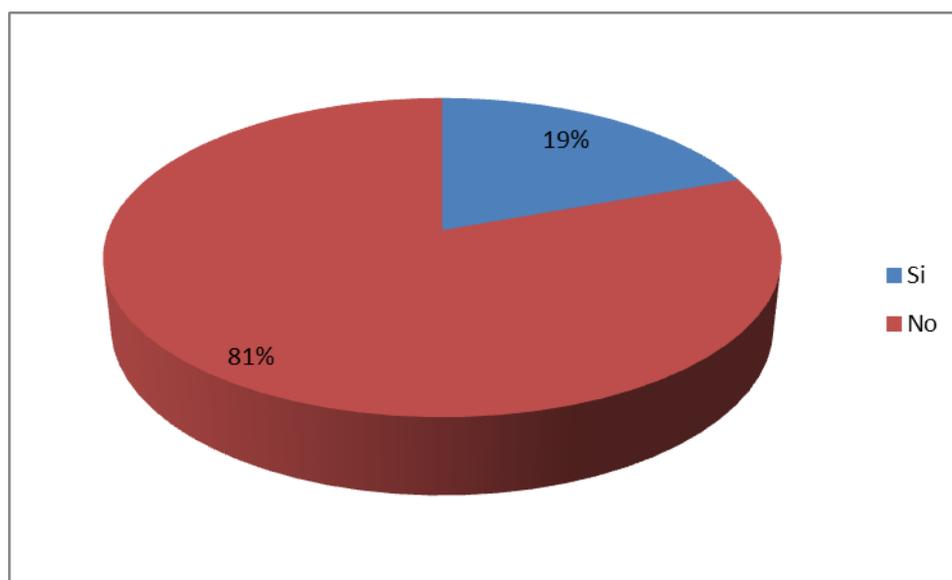
Nota: Debido a que la empresa se caracteriza por el empaque de granos y algunos artículos de consumo masivo que no requieren transformación las funciones de los distintos cargos se concentra en el empaque de estos en las bolsas y/o cajas suministradas por la empresa para su comercialización en medianas y grandes cantidades a los clientes que conforman el banco de clientes de la empresa, además de las impulsadoras, mercaderistas y agentes

comerciales que son los encargados de la distribución de los productos. Son pocos los productos que requieren transformación, como el caso del café y la avena. Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 17.**  
*Información de funciones y procedimientos suministrada por escrito*

<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	13	19%
No	54	81%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora



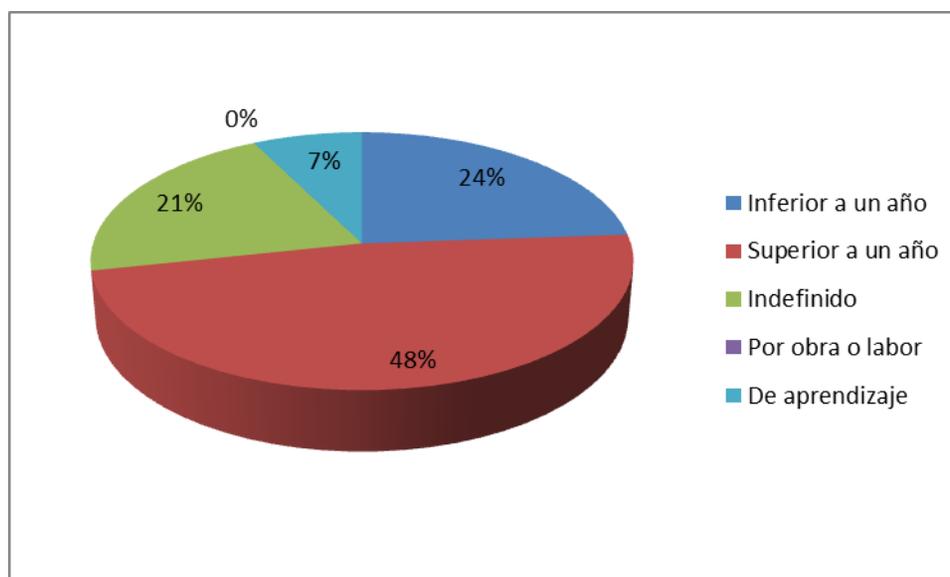
**Figura 17. Información de funciones y procedimientos suministrada por escrito**  
Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Nota: Las funciones y los procedimientos de cada uno son ampliamente conocidas por los colaboradores, sin embargo, éstas no han sido informadas por escrito sino que en la socialización fueron dadas a conocer por la persona que oriento el proceso de vinculación a la empresa. Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora

**Tabla 18.**  
*Tipo de contrato*

<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inferior a un año	16	24%
Superior a un año	32	48%
Indefinido	14	21%
Por obra o labor	0	0%
De aprendizaje	5	7%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora



**Figura 18. Tipo de contrato**

Fuente. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Nota: La mayoría de los colaboradores tienen contrato superior a un año y quienes llevan menor tiempo con la empresa han sido contratados bajo la modalidad inferior a un año, también se da la oportunidad a practicantes de algunas carreras relacionadas con la actividad central y contable de la empresa principalmente proveniente de algunas carreras que ofrece el SENA.

Fuente. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Comercializadora Gran Señora

### 4.3 Diagnóstico situacional

La Comercializadora es una empresa familiar y de acuerdo con el tamaño y su radio de acción, solo cuenta con tres directivos, todos integrantes del mismo núcleo familiar. No cuenta con personal dedicado único y exclusivamente al proceso de gestión del talento humano, sino que los tres directivos intervienen en las fases de este, y quienes afirman que existe un programa de reclutamiento y selección de personal, pero que poco se tiene en cuenta las competencias requeridas para los cargos.

Para la divulgación de alguna vacante, son los mismos empleados quienes se encargan de divulgarla, pero cuando se requieren personas con algún perfil específico, se publica dicha vacante a través de la radio y la televisión local.

Por considerarse que la vinculación de personal no es permanente, no se cuenta con personal dedicadas solamente a esta labor, sino que, al momento de ser requerido, son los directivos los encargados de este proceso o en su defecto delegan a un miembro de la empresa que cuente con el conocimiento y la experiencia suficiente.

La mayoría de los cargos de la empresa son operativos, lo que permite a los directivos, al momento de la selección, realizar solamente una entrevista y comprobar la experiencia de los aspirantes a través de una prueba de simulación realizada por los mismos colaboradores que cuentan con la experiencia.

La empresa cuenta con un manual de funciones que en ocasiones es dado a conocer a sus colaboradores, sin embargo por lo rutinario de las operaciones realizadas en cada cargo muchas veces no se requiere que los miembros de la empresa lo lean.

Para que un nuevo empleado conozca la empresa, se delega a alguien que lleve un tiempo considerable laborando en la comercializadora y que por tanto cuente con la suficiente experiencia y conocimiento para presentar la organización en su conjunto, haciendo un recorrido por las instalaciones de la empresa, presentando al personal y exponiendo las funciones que realiza cada uno de ellos.

Anteriormente la empresa funcionaba en la ciudad de Ocaña, la cual fue trasladada a Barranquilla, y con ella, algunos empleados, quienes cuentan con antigüedades entre 3 y 6 años vinculado a la empresa, dado la estabilidad que ella ofrece.

Cuando se publican las vacantes en la radio y la TV despierta el interés de las personas por lograr vincularse laboralmente a ella, teniendo en cuenta que es una empresa nueva y crea la expectativa.

Por la naturaleza misma de las actividades desarrolladas en cada uno de los cargos existentes en la Comercializadora el nivel académico exigido no es tan elevado, de ahí que la mayoría de los empleados solo cuentan con título de bachiller y algunos solamente primaria, son pocos los que ostentan un título profesional; sin embargo, la experiencia resulta de gran importancia para la selección del aspirante cubrir las vacantes, puesto que esto incide en la productividad.

Teniendo en cuenta que la empresa tiene como actividad el empaque de granos y algunos artículos de consumo masivo que no requieren transformación, las funciones de los distintos cargos se concentran en esta actividad.

Las funciones y los procedimientos de cada uno son ampliamente conocidas por los colaboradores, sin embargo, éstas no se informan por escrito sino que se socializan por la persona que oriento el proceso de vinculación a la empresa.

En lo referente a los contratos de trabajo, la mayoría son superiores a un año, y quienes llevan menos tiempo con la empresa, han sido contratados bajo la modalidad inferior a un año, también se da la oportunidad a practicantes de algunas carreras relacionadas con la actividad central y contable de la empresa principalmente provenientes de algunas carreras que ofrece el SENA.

#### **4.4 Definir los perfiles requeridos por la empresa de acuerdo con la descripción de los cargos existentes.**

Para la optimización de la productividad y la competitividad de cualquier empresa es indispensable que haya claridad en los perfiles que se requieren para poder proveer los cargos con personal idóneo de acuerdo a lo que la empresa necesita según sus funciones.

Asimismo la definición de los perfiles facilita el proceso de Reclutamiento y Selección, por ello es indispensable que se conozcan las competencias que deberá demostrar el aspirante

una vez sean dadas a conocer las vacantes existentes al interior de una organización como la Comercializadora Gran Señora con domicilio en la ciudad de Barranquilla en el Atlántico.

**Tabla 19.**

***Competencias requeridas para la vinculación a la comercializadora Gran Señora***

<b>No</b>	<b>COMPETE</b>	<b>DEFINICIONES</b>
1	LIDERAZGO	Capacidad para orientar, apoyar y conducir los procesos y las actividades asignadas, teniendo en cuenta las habilidades, aptitudes y conocimientos, dirigidos al alcance de los objetivos propuestos, con una actitud de compromiso y entusiasmo, sumado a altos
2	PODER DE DECISIÓN	Agilidad y seguridad que se manifiesta al dar respuesta a los problemas y situaciones momentáneas que afectan los procesos de la Empresa de manera efectiva.
3	CAPACIDAD PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Capacidad para brindar alternativas de solución y mejoramiento, ante situaciones difíciles en las diferentes áreas relacionadas con las relaciones interpersonales
4	PLANEACIÓN Y CONTROL	Capacidad para establecer un orden y prioridad en la programación de las responsabilidades, actividades o proyectos asignados, empoderados y/o delegados, para ser ejecutados diariamente, semanalmente o mensualmente, para así cumplir con los objetivos y metas empresariales, seguido de su respectiva revisión ex post que verifica su cumplimiento
5	GERENCIAMIENTO ESTRATEGICO	Visión y gerenciamiento integral del negocio a partir de su sensibilidad, conocimiento y análisis frente a las variables del entorno y los objetivos empresariales.
6	COMUNICACIÓN GERENCIAL	Concepción y transmisión de información en forma comprensible para diversos públicos, con autoridad y claridad.
7	RESPONSABILIDAD	Cumplimiento de los procesos, deberes, compromisos y objetivos inherentes al cargo y a los procedimientos, asumiendo las consecuencias que se derivan del ejercicio del mismo, sin buscar entorpecer las normas que rigen la organización

---

8	DELEGACIÓN Y SEGUIMIENTO	Es la habilidad para asignar responsabilidades y establecer los controles adecuados y oportunos, tanto de las funciones propias como las adscritas y empoderadas.
9	TOLERANCIA	Capacidad de aceptar los inconvenientes que se le presentan diariamente, manteniendo la calma en el desempeño de sus responsabilidades, buscando siempre la solución más efectiva.
10	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	Habilidad para negociar ideas, espacios y procesos, buscando una relación de mutuo
11	CONFIANZA	Seguridad en las decisiones que el colaborador tome según las responsabilidades encomendadas.
12	RELACIONES INTERPERSONALES	Actitud y aptitud dirigida a establecer y mantener relaciones adecuadas con compañeros de trabajo y clientes de la Empresa, sin afectar la productividad ni las normas empresariales.
13	PROACTIVIDAD	Actitud que se asume frente a situaciones que exigen tener establecido un plan de trabajo ante la posibilidad de presentarse inconvenientes.
14	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	Habilidad para sintetizar y emitir conceptos, dictámenes y recomendaciones que permitan una posterior
15	RAPIDEZ	Agilidad en la entrega oportuna de los diferentes requerimientos del cargo y el procedimiento.
16	OPORTUNIDAD DE RESPUESTA	Genera soluciones a las labores encomendadas en el menor tiempo posible, con eficiencia y eficacia.
17	INICIATIVA Y CREATIVIDAD	Capacidad para encontrar soluciones rápidas, novedosas y mejores a las situaciones que se presenten en su labor, con el fin de simplificar y mejorar el trabajo que se efectúa.
18	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Poseer los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar las responsabilidades del respectivo cargo y cumplir con los procedimientos respectivos.
19	CAPACIDAD CRÍTICA	Habilidad para la evaluación de datos numéricos e información, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
20	CLASIFICACIÓN DE INFORMACIÓN	Habilidad para organizar información según cada parámetro, posibilitando la búsqueda o indicación posterior.

---

2	COMUNICACIÓN	Habilidad para expresar manifestaciones en forma verbal o a través de la escritura, que lleguen a su receptor en la forma y contenidos
1	ORAL Y ESCRITA	
2	SEGUIMIENTO DE	Capacidad que tiene el colaborador para la ejecución clara, puntual y responsable de los procesos y/o procedimientos que se le asignen.
2	INSTRUCCIONES	
2	NEGOCIACIÓN	<i>Concerta soluciones en las diferentes situaciones, teniendo en cuenta todas las</i>
3	EFFECTIVA	<i>competencias humanas</i>

**Fuente.** Autor del proyecto

Contando con las competencias que constituyen el principio fundamental para la vinculación del personal requerido, siendo algunas comunes a todos los cargos existentes y otras específicas a algunos cargos, se procede a la definición de los perfiles, así:

**Perfil ocupacional:** Conjunto de Conocimientos, Capacidades, habilidades, características, experiencia, valores y motivación, que hacen referencia a las funciones del cargo y su congruencia con la planeación de la Comercializadora Gran Señora.

**Perfil de valoración:** Resulta del análisis y revisión de la descripción del cargo y el Perfil de la Persona que requiere la empresa para ocupar la vacante y/o vacantes existentes.

El perfil hace entonces referencia a las características que deben tener las personas que aspiran a ingresar a la Comercializadora. Su conformación está determinada por los aspectos competitivos, culturales o estratégicos de la organización.

**Objetivos Perfil de Valoración.** Comparar las características del candidato por medio de los diferentes mecanismos de evaluación.

Seleccionar con criterios homogéneos y objetivos.

Vincular personal con características proactivas para la Comercializadora.

Cualificar el personal que ingresa a la Empresa.

**Cargos existentes al interior de la empresa y el perfil requerido.** En la actualidad los ocupantes de los cargos existentes en la comercializadora cuentan con el perfil requerido para ejercer las funciones correspondientes, habiendo sido contratados con esta exigencia y otros porque su perfil ha ido mejorando y ajustándose dentro del mismo ejercicio de su labor.

La Comercializadora cuenta con los siguientes cargos:

### **Área Administrativa**

Gerente

Subgerente

Supervisor general

Administrador

Revisor Fiscal

Contador

Auxiliar contable

Secretaria

**Área operativa**

Supervisor de producción

Despachos

Coordinador de calidad

Operarios de mantenimiento

Conductores

Vendedores

Impulsadoras

Jefe de personal

Coordinador de seguridad y salud en el trabajo

Operarios

De acuerdo con la denominación dada a los cargos que constituyen la estructura orgánica de la comercializadora y con las funciones que ejecutan, los perfiles que la empresa requiere bien sea para la permanencia de estos colaboradores, el reemplazo de los mismos y/o la contratación de nuevo personal se han definido de la siguiente manera:

**Personal administrativo**

**Requisitos intelectuales.** El personal que tiene que ver con la supervisión de personal o del trabajo, la administración de los recursos de la Comercializadora y demás actos propios de la administración, requiere:

- Conocimiento en administración, contabilidad, economía o áreas afines certificadas por una institución de educación superior debidamente reconocida.
- Experiencia mínima de dos (2) años en cargos similares, que le permitan demostrar su familiaridad con el desarrollo de las funciones propias de esta área.
- Personalidad atrayente y cortés
- Carácter discreto y responsable
- Fluidez verbal
- Memoria asociativa de nombres, datos y fisonomías
- Capacidad de síntesis y de desarrollo
- Coordinación mental y excelente razonamiento abstracto.
- Noción del tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas

### **Personal operativo**

#### **Requisitos intelectuales**

- Instrucción básica, que le permita demostrar que sabe leer y escribir pero sobretodo reconocer números para evitar la desviación en los cálculos toda vez que sea necesario.
- Experiencia mínima de un (1) año en cargos similares, que le permitan demostrar su familiaridad con el desarrollo de las funciones propias de esta área.
- En el caso del personal de ventas: personalidad atrayente y cortés; Fluidez verbal; Memoria asociativa de nombres, datos y fisonomías

**Requisitos Físicos.** El personal operativo deberá demostrar que cumple con:

- Movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: circulares, verticales y horizontales
- Firmeza en el pulso
- Articulación de las rodillas y el cuello para agacharse, subir y bajar artículos de peso considerable.

#### **4.5 Establecer los estándares de desempeño deseado de acuerdo con las funciones definidas en cada uno de los cargos**

Aunque la evaluación de desempeño no constituye un elemento del proceso de reclutamiento y selección de personal, resulta fundamental definir los estándares que guiaran la evaluación posterior y que estos criterios sean ampliamente conocidos por los nuevos colaboradores afín de que su desempeño no se aparte de los objetivos de la empresa por el desconocimiento de quienes serán objeto de evaluación.

Teniendo en cuenta la existencia de cargos en el nivel estratégico, directivo y operativo en la Comercializadora Gran Señora y de acuerdo con la naturaleza de las actividades llevadas a cabo por quienes la integran se han definido los siguientes estándares de desempeño:

**Producción:** volumen y cantidad de trabajo ejecutadas normalmente

**Calidad:** Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.

**Conocimiento del trabajo:** grado de conocimiento del trabajo realizado y su preocupación por alcanzar mayor conocimiento

**Cooperación:** Actitud hacia la empresa, los jefes y los compañeros de trabajo

**Comprensión de situaciones:** grado en que se capta la esencia de un conflicto y su capacidad para mediar en ellos.

**Creatividad:** ingenio, capacidad de sugerir nuevas ideas y proyectos

**Capacidad de realización:** iniciativa y capacidad de involucrarse y llevar a cabo ideas y proyectos.

**Responsabilidad:** dedicación al trabajo y ejecución de acciones dentro del plazo estipulado

**Presentación personal:** valoración e importancia con que el empleado porta el uniforme y prendas propias de la empresa.

#### **4.6 Identificar las principales acciones tendientes a la optimización del proceso de reclutamiento, selección y vinculación del personal**

La optimización del proceso de reclutamiento, selección y vinculación a la comercializadora Gran Señora en los distintos cargos existentes según su estructura organizacional actual y previendo el posible aumento de personal a futuro requiere la definición de un objetivo concreto el cual será: “Contar con el personal idóneo para alcanzar la competitividad que la Comercializadora Gran Señora requiere aumentando su posicionamiento en el mercado nacional e internacional”.

**Políticas de selección de personal.** Para cubrir una vacante se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

1. La vacante debe existir en el área que lo requiere, de lo contrario se deberá tramitar primero el cambio de cupo.
2. El jefe Y/o responsable de la dependencia solicitante, debe diligenciar el formato de requerimiento de personal, diseñado por la empresa y solicitar su aprobación a la Gerencia.
3. Sólo se inicia un proceso de reclutamiento y selección si se tiene autorización del Gerente.
4. Los traslados denominados horizontales serán tramitados por la supervisión general y requerirán la autorización del Gerente.
5. Los ascensos estarán sujetos a proceso de Selección.
6. El proceso de selección tendrá un tiempo de ejecución no mayor de 15 días hábiles
7. Las personas no seleccionadas, podrán ser tenidas en cuenta para otros procesos de selección. Así mismo se les informará por medio de oficio personalizado su aceptación o no en el proceso. Los resultados parciales de un proceso de selección no se entregarán a ninguna persona o área de la Empresa. Al final del proceso se agradece a los participantes por medio de comunicación escrita.

## **FASES DEL PROCESO**

**Fase I. Identificación de necesidades.** Lo constituyen el Análisis y Descripción de Cargos, esto equivale a hacer un estudio previo indispensable para conocer el puesto que se va ocupar, así como también las conductas del empleado, la asignación de funciones, el adiestramiento, y la asignación salarial, aspectos básicos para planear cada puesto en la organización.

**Fase II. Requisición y Perfil de Valoración.** Una vez se recibe la requisición, el equipo directivo verifica antes del reclutamiento la existencia de la vacante, los requisitos y el salario acorde con la descripción del cargo. Si se presenta inconsistencias se tramitan las modificaciones, se hace el ajuste, se define las condiciones y se ajusta el perfil de valoración.

**Fase III Reclutamiento y preselección.** •Reclutamiento: Proceso mediante el cual la Organización establece las fuentes de suministro de los recursos humanos, que estén potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la Comercializadora de acuerdo a los requisitos mínimos exigidos. Las solicitudes u hojas de vida reclutadas, se clasifican e ingresan **al sistema.**

El equipo directivo o quien haya sido nombrado para liderar el proceso de vinculación de personal a la Comercializadora hace el reclutamiento, análisis, estudio y preselección de las hojas de vida; teniendo en cuenta: promoción Interna, banco hojas de vida (contratistas, sena) y exploración externa o abierta.

Se procura tener como mínimo tres (3) y como máximo diez (10) hojas de vida que cumplan todos los requisitos del cargo. Para garantizar el reclutamiento se aplica la técnica de análisis de hoja de vida.

**Reclutamiento interno o ascenso.** Se tiene en cuenta la promoción interna, Los colaboradores actuales son a menudo la mayor fuente de candidatos. El reclutamiento se realiza por convocatoria escrita (Cartelera e intranet), informando el cargo y los requisitos.

**Reclutamiento externo o abierto.** Tiempo de duración: Dos días

Se tiene en cuenta en primera instancia el personal con vinculación transitoria: Aprendices SENA, misión temporal y prestación de servicios.

Seguidamente se exploran las siguientes fuentes:

- Banco de hojas de vida.
- Publicidad en radio y televisión local
- Agencias de Empleo.
- Vía electrónica.
- Instituciones de formación profesional.
- Recomendación empleados

El Reclutamiento externo se aplica para cargos intermedios y operativos.

**Entrevista organizacional:** Es la confrontación de la información general de la hoja de vida con la sustentación personal del candidato, en aspectos personales, familiares, laborales y de conocimientos específicos básicos.

Participan el Jefe inmediato y/o responsable de área o un colaborador con experiencia en el cargo y un tiempo de vinculación superior a un año con la empresa (este será designado por el equipo directivo).

**Tiempo de duración Fase IV y Fase V:** De 3 a 5 días.

**Fase IV Pruebas y técnicas de selección.** Se utilizan para realizar una óptima selección, y de acuerdo al cargo a proveer.

1. **FORMATO DE ENTREVISTA ORGANIZACIONAL:** Este formato se aplica a todas las personas seleccionadas. A medida que se plantean las preguntas surgen nuevas inquietudes que permiten indagar sobre los aspectos laborales, familiares y sociales detectando puntos positivos que se ajustan al perfil solicitado para el cargo. Se evalúan las competencias organizacionales.

2. **PRUEBA TÉCNICA O DE CONOCIMIENTO:** su objetivo es evaluar el grado de nociones, conocimiento y habilidades. Se pueden realizar por medio oral, escrito y de realización. (Su aplicación se determina con el equipo directivo y responsable del área que requiere la vacante).

3. **PRUEBAS PSICOMETRICAS:** Evalúan rasgos de personalidad, habilidades (inteligencia), motivación y aptitudes.

4. **PRUEBA DE SIMULACIÓN:** Tendrá el propósito de evaluar en acción al aspirante al cargo para comprobar su experiencia en la ejecución de las tareas que le competen al cargo al que aspira.

**Diagnóstico ocupacional:** Son los elementos claves encontrados en la selección como

son características de personalidad, valores, habilidades, entre otras.

**Pronóstico ocupacional:** Está Relacionado con el pronóstico del desempeño laboral y social y el pronóstico de ajuste ocupacional. Se entenderá como ajuste ocupacional la coincidencia entre la satisfacción que sentiría el candidato con su trabajo y la satisfacción que tendría la Empresa con él.

El pronóstico de ajuste ocupacional debe hacerse a corto (máximo un año), mediano (de dos a tres años) y largo plazo (más de cuatro años). Este ajuste se condiciona de acuerdo al entorno social y ambiente físico que lo rodea.

**Aseguramiento de la selección.** Es una técnica que consiste en verificar la autenticidad de los documentos aportados por los candidatos que participan en la selección, mediante contacto directo entre la Comercializadora y las personas registradas como recomendaciones laborales en la hoja de vida, afín de garantizar seguridad y confiabilidad en la vinculación.

### **Roles Equipo de Selección**

- Coordinar el reclutamiento y preselección de hojas de vida.
- Coordinar la parte operativa y logística del proceso
- Coordinar el levantamiento del perfil de valoración
- Coordinar las fases del proceso de selección
- Aportar a la decisión toda la información de aseguramiento
- Consolidación y presentación del informe final al área solicitante.

El equipo directivo o el personal encargado de este proceso, una vez comparadas las condiciones requeridas (perfil de valoración) y las condiciones encontradas en los candidatos, emite como resultado un puntaje final, el cual no debe ser inferior al 70%.

Cada Técnica se valora en escala porcentual y el resultado final es el promedio de las técnicas aplicadas.

a. Entrevista	35%
b. Prueba Técnica	30%
c. Aseguramiento	10%
d. prueba de simulación	25%

**Identificación de necesidades del proceso actual de reclutamiento y selección personal.** Para la eficiente identificación y evaluación de las competencias fue necesario la revisión de la documentación existente al interior de la empresa, encontrándose varios trabajos de grado aportados por estudiantes de distintas instituciones del país que no han sido tenidos en cuenta en su totalidad, además de la opinión del personal directivo y los colaboradores de la empresa, logrando definir las competencias expuestas en el punto anterior.

Una vez realizado el estudio pertinente se procedió a registrar las necesidades que deben ser solucionadas para lograr la optimización del proceso de reclutamiento y selección del personal, así:

- Todos los cargos deben llevar asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de estas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel

evaluado de cada competencia es posible lograr una mejor identificación de las mismas en los aspirantes a los diferentes cargos vacantes.

- El modelo de gestión de Talento humano de la empresa, no tiene una agrupación estratégica de competencias específicas, lo que causa un aumento de los costos de la aplicación de todos los procesos que lo componen.
- Para la aplicación eficiente del enfoque por competencias, es necesario el planteamiento de una fundamentación estratégica que dirija el desarrollo del proceso.
- Con el fin de minimizar costos del proceso de reclutamiento, es importante la utilización de medios que sean rápidos, confiables y de calidad.

La empresa deberá realizar la verificación de referencias (aseguramiento de la selección) después de la aplicación de las pruebas y técnicas de selección tales como: entrevista organizacional, prueba técnica y prueba psicométrica. Lo anterior puede disminuir el riesgo de que el candidato que no cumpla con la veracidad de sus datos sea rechazado después de participar en estas pruebas y antes de su vinculación.

La información obtenida del análisis de las necesidades permite el planteamiento de una propuesta enfocada en el mejoramiento de la aplicación de técnicas en el proceso de reclutamiento y selección de talento humano, la cual se describe a continuación.

El Modelo de Competencias acopla las competencias de los niveles jerárquicos Directivos, Ejecutivos y Profesionales con la visión, misión y objetivos a largo plazo de la empresa.

Aplicar este Modelo a la función de Reclutamiento y Selección contribuye, junto a la Capacitación, a lograr que todo el personal de la empresa tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas, roles y responsabilidades en la forma requerida para desarrollar las estrategias de la organización.

El modelo de Reclutamiento y Selección del Talento Humano se enfoca en la integración de tres componentes básicos: direccionamiento estratégico, administración por procesos y gestión del talento humano, la cual hace coherente el planeamiento con el trabajo por procesos ejecutado por un talento humano competente.

Consta de una serie de etapas decisionales y una predicción de adaptación y desempeño laboral, referida a la adecuación de una persona dada con respecto a las exigencias preestablecidas de un cargo. El Modelo fue diseñado teniendo en cuenta las políticas de Selección de Personal de la empresa. De acuerdo a lo anterior la duración máxima de aplicación será de 15 días hábiles.

#### **Equipo directivo y/o personal designado para la gestión del talento humano en la Comercializadora**

- Verificar antes de iniciar un proceso de reclutamiento y selección, que exista aprobación y contenido presupuestario para el mismo, ya sea para cargos nuevos, ascensos y remplazo definitivo del cargo.
- Verificar con el área solicitante del proceso, que el perfil del puesto deseado coincida con

el perfil indicado en los principios de la empresa, en caso contrario hacer los ajustes respectivos.

- Definir las fuentes de reclutamiento, ya sean internas o externas que se aplicarán para el proceso.
- Abrir el concurso internamente para los/as colaboradores/as que están interesados/as en ser considerados/as, o bien, para obtener referencias de posibles candidatos/as.
- Revisar la Base de Datos de Hojas de Vida como fuente de consulta.
- Contactar las fuentes externas.
- Confeccionar un borrador del anuncio y coordinar con la agencia de publicidad.
- Clasificar y seleccionar los/as candidatos/as obtenidos/as por medio de los anuncios en los medios de comunicación elegidos.
- Análisis y Evaluación de Hojas de Vida.
- Verificación de Datos y Referencias.
- Citar a la entrevista para la identificación y evaluación de las competencias organizacionales.
- Citar a la entrevista con el jefe inmediato. Se le debe enviar anticipadamente los currículum de los/as candidatos/as que entrevistará y adjuntar un formulario de Resumen de Entrevista.
- Dirigir el proceso de retroalimentación con los candidatos seleccionados y los candidatos internos no seleccionados.
- Realizar el informe final de selección y presentarlo al responsable del área donde existe el cargo vacante.
- Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.

- Participar en la Evaluación del proceso de Selección.
- Dirigir la técnica de entrevista e Identificar el candidato que evidencia las competencias requeridas y además presenta cualidades de importancia para desempeñar el cargo.
- Dirigir, realizar y calificar la prueba de conocimiento o de capacidad.
- Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de Retroalimentación.
- Citar al/a candidato/ha seleccionado/a e informarle las condiciones de su contratación, así como definir la fecha de ingreso. Se le debe solicitar cualquier documento que haya quedado pendiente.
- Recibir al/la nuevo/a colaborador/a y coordinar el inicio de su Plan de Inducción.
- Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.
- Participar en la Evaluación del proceso de Selección.

## 5. Conclusiones

La comercializadora Gran Señora con domicilio en la ciudad de Barranquilla en aras de garantizar la productividad y competitividad de la organización cuenta con suficiente personal vinculado a distintos cargos de la organización cuyos perfiles se han clasificado de acuerdo con la vinculación a la organización, según sean las áreas de la empresa; por lo que se definió agrupar los cargos en áreas administrativa y área operativa definiendo para el perfil los requisitos intelectuales y requisitos físicos, buscando con ello alcanzar las competencias requeridas para la optimización del trabajo.

Para la definición de los estándares de desempeño se consideró la ejecución de las actividades asignadas a cada cargo y el comportamiento del colaborador durante la ejecución de sus funciones.

Con el propósito de fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal se propuso un programa dividido en fases que facilita la asignación de funciones a quienes están involucrados en el proceso de vinculación de personal cada vez que la empresa lo requiera.

## **6. Recomendaciones**

Es importante que la comercializadora Gran Señora mantenga el personal suficiente y capacitado que garantice la productividad y competitividad de la organización, para lo cual, el área encargada del proceso de vinculación, debe definir los perfiles ocupacionales y, con base en ello, realizar un eficiente proceso que conlleve a la elección del mejor candidato.

Formalizar las actividades establecidas para cada cargo, mantener estándares de desempeño y monitorear el comportamiento de cada uno de los colaboradores

Poner en práctica el programa de reclutamiento y selección de personas propuesto en el presente trabajo, con el propósito de lograr la vinculación de personal competente y comprometido.

## Referencias

- ALLES, M. L. (2011). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- CHIAVENATO, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- DESSLER, G. (2014). *Administración de personal*. México: Pearson.
- Molina Olivera, W. D. (11 de febrero de 2015). *Historia del Talento Humano*. Recuperado el 21 de octubre de 2016, de <https://prezi.com/ybnxvndnlanf/historia-del-talento-humano/>
- Orozco Correa, Y. (s/f). *Historia del Talento Humano en Colombia*. Recuperado el 21 de octubre de 2016, de <file:///C:/Users/UFPSO/Downloads/HISTORIA%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20EN%20COLOMBIA.pdf>
- PEREDA M., S. (s.f.). *Gestión de RRHH por competencias*. España: s.e.
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Repositorio UDEM*. Recuperado el 03 de octubre de 2016, de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- SPENCER, s. (2009). *gestión por competencias*.
- WERTHER, W. (2010). *Administración de personal*. México: McGraw Hill.

# Apéndices

### Apéndice A. Cuestionario dirigido a los directivos de la Comercializadora Gran Señora

Objetivo: Diseñar un programa de selección de personal para la comercializadora Gran Señora de la ciudad de Barranquilla

Cargo \_\_\_\_\_

1. Dentro de sus funciones esta:

Reclutamiento de personal \_\_\_\_\_

Selección de personal \_\_\_\_\_

Vinculación de personal \_\_\_\_\_

2 ¿Cuenta la empresa con un programa de reclutamiento y selección de personal definido y por escrito?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3 ¿Cuándo la empresa requiere la vinculación de nuevo personal que medio se utiliza para convocar a los candidatos?

El vos a vos de los empleados \_\_\_\_\_

Aviso en cartelera \_\_\_\_\_

Publicidad en radio y televisión \_\_\_\_\_

Agencias de empleo \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Cual? \_\_\_\_\_

4 ¿Cuenta la empresa con personal encargado única y exclusivamente en el reclutamiento y selección de personal?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5 ¿Qué técnicas utiliza la empresa en el proceso de selección de personal?

Prueba de conocimiento \_\_\_\_\_

Entrevista \_\_\_\_\_

Prueba psicotécnica \_\_\_\_\_

Test de personalidad \_\_\_\_\_

Prueba de simulación \_\_\_\_\_

6 ¿Cuenta la empresa con los cargos descritos en un manual de funciones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿por qué? \_\_\_\_\_

7 Cuando se vincula un nuevo miembro a la empresa, se da a conocer la empresa a través de:

Un programa de integración \_\_\_\_\_

Un delegado de la empresa que orienta al nuevo colaborador \_\_\_\_\_

El encargado de la selección detalla la empresa antes de su vinculación \_\_\_\_\_

Rotación por los diferentes cargos \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Cómo? \_\_\_\_\_

## Apéndice B. Cuestionario dirigido a los colaboradores vinculados a la Comercializadora Gran Señora

Objetivo: Diseñar un programa de selección de personal para la comercializadora Gran Señora de la ciudad de Barranquilla

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

Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la empresa?

Menos de un año \_\_\_\_\_

Entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_

Entre 3 y 6 años \_\_\_\_\_

Más de 6 años \_\_\_\_\_

2. ¿A través de que medio conoció que existía una vacante en esta empresa?

Por un amigo \_\_\_\_\_

Aviso en radio y/o televisión \_\_\_\_\_

Visito las instalaciones de la empresa \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Cómo se enteró? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es su nivel de formación académica?

Primaria \_\_\_\_\_

Bachillerato \_\_\_\_\_

Técnico \_\_\_\_\_

Tecnólogo \_\_\_\_\_

Profesional \_\_\_\_\_

Especialista \_\_\_\_\_

Magister \_\_\_\_\_

4. ¿Tenía usted experiencia en cargos similares al que desempeña antes de ingresar a ocupar el puesto en esta empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Cuántos años de experiencia tenía antes de entrar a laborar aquí?

Ninguna \_\_\_\_\_

Menos de un año \_\_\_\_\_

Entre uno y dos años \_\_\_\_\_

Entre dos y cuatro años \_\_\_\_\_

Más de cuatro años \_\_\_\_\_

6. ¿Qué pruebas tuvo que presentar para ingresar a trabajar en esta empresa?

Prueba de conocimiento \_\_\_\_\_

Entrevista \_\_\_\_\_

Prueba psicotécnica \_\_\_\_\_

Test de personalidad \_\_\_\_\_

Prueba de simulación \_\_\_\_\_

7. ¿Quién le socializo las funciones de su cargo?

El gerente \_\_\_\_\_

La psicóloga \_\_\_\_\_

Sus compañeros de trabajo \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Quién? \_\_\_\_\_

8. ¿Cuáles son sus funciones?

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

9. ¿Le entregaron por escrito las funciones y los procedimientos que lleva a cabo en su cargo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿Qué tipo de contrato tiene?

Inferior a un año \_\_\_\_\_

Superior a un año \_\_\_\_\_

Indefinido \_\_\_\_\_

Por obra o labor \_\_\_\_\_

De aprendizaje \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_