

**PROPUESTA DE APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL PARA EL ÁREA DE
GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA INDUSTRIAS D'MOL S.A.S. DURANTE
EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2012**

**MONICA PATRICIA GONZALEZ TORRES
ELIANA CÁRCAMO ALVIZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
DIPLOMADO GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE XXVIII
MEDELLÍN
2012**

**PROPUESTA DE APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL PARA EL ÀREA DE
GESTIÒN HUMANA DE LA EMPRESA INDUSTRIAS D'MOL S.A.S. DURANTE
EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2012**

**MONICA PATRICIA GONZALEZ TORRES
ELIANA CÀRCAMO ALVIZ**

**Trabajo de Aplicación de Desarrollo del Diplomado de Gerencia del Talento
Humano, para Optar al Título de Psicólogas**

**Diego León Flórez Correa
Asesor**

**FUNDACIÒN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÌA
DIPLOMADO GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE XXVIII
MEDELLÌN
2012**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos especialmente a Dios, por haber culminado satisfactoriamente nuestro proyecto de grado; además a nuestras familias que fueron de apoyo incondicional en todas las actividades que esto requiere. A la universidad FUMC, quien puso a disposición de nosotros el conocimiento y las personas a adecuadas para la consecución de nuestras metas. Al igual que a la empresa Industrias D'MOL.S.A.S., quien nos abrió las puertas para el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN ANALITICO EJECUTIVO (R.A.E)

TITULO: Diseño de una propuesta de aprovisionamiento de personal para el área de gestión humana de la empresa Industrias D'mol S.A.S. Durante el segundo semestre de 2012

AUTORES: Eliana Cárcamo Alviz, Mónica Patricia González Torres.

FECHA: Segundo semestre de 2012

TIPO DE IMPRENTA: Procesador de palabras Office 2010, Arial 12, Windows XP.

NIVEL DE CIRCULACIÓN: Restringida.

ACCESO AL DOCUMENTO: Fundación Universitaria María Cano y autores.

LINEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión Humana

SUBLINEA: Valoración del Talento Humano

MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO: Trabajo de aplicación.

PALABRAS CLAVES: Gestión Humana, Aprovisionamiento, reclutamiento, remuneración, selección, competencias, diseño de cargos.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO: Se hace una breve reseña de como surgió el estudio de investigación partiendo de una necesidad planteada por la empresa Industrias D'mol S.A.S, que con la investigación teórica se va dando respuesta a la pregunta de investigación mostrando a su el cómo se realizó.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO: El trabajo muestra cómo se va estructurando el área de recursos humanos, iniciando con el aprovisionamiento del talento humano, que en marca todo desde su finalidad como área, que a partir de allí liga sus demás funciones tales como el reclutamiento, diseños de cargos, selección de personal, mostrando un poco sobre el modelo por competencias; capacitación, y

vinculación del personal de talento humano. A partir de la información se dimensiona la propuesta encaminada a la empresa Industrias D'mol S.A.S. Quien se beneficiara por dicha propuesta para llevar un adecuado funcionamiento del área de recursos humanos. Mostrando de igual manera el diagnostico como tal de la misma para que así se pueda acomodar la propuesta sus necesidades.

METODOLOGÍA: Esta investigación se desarrolló con una investigación de campo, entrevista y diagnóstico. Por ser una investigación de tipo descriptivo mediante un enfoque cualitativo.

CONCLUSIONES: Gracias a lo observado, la empresa Industrias D'mol S.A.S, logro identificar a cabalidad sus falencias en el área de talento humano, en su aprovisionamiento de personal. Permitiendo dar paso a los nuevos conocimientos y nuevos procesos para su buen desempeño, dejando abierta la oportunidad de implementar el diseño de propuesta enmarcado en este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-----------|
| INTRODUCCION..... | 11 |
| 1.TITULO DEL PROYECTO DE APLICACIÓN | 12 |
| CARACTERIZACION GENERAL DE LA INSTITUCION OBJETO DE APLICACIÓN | 13 |
| 2.HISTORIA DE LA EMPRESA D’MOL S. A.S..... | 13 |
| 2.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA..... | 14 |
| 2.2. FUNCIÓN EMPRESARIAL..... | 14 |
| 3. SITUACION PROBLEMÁ..... | 15 |
| 3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMA..... | 15 |
| 3.2. ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMA..... | 16 |
| DIAGNOSTICO CONCEPTUAL-SITUACION ACTUAL..... | 17 |
| 4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL..... | 17 |
| 5. OBJETIVOS..... | 18 |
| 5.1. OBJETIVO GENERAL..... | 18 |
| 5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 18 |
| 6. JUSTIFICACION..... | 19 |
| 7. POBLACION BENEFICIADA..... | 20 |
| 8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO)..... | 21 |

| | |
|--|-----------|
| 8.1 TIPO DE ESTUDIO..... | 21 |
| 8.2. METODO..... | 21 |
| 8.3. ENFOQUE..... | 21 |
| 8.4. DISEÑO..... | 22 |
| 8.5. FUENTES DE INFORMACION..... | 22 |
| 8.5.1 Fuentes Primarias..... | 22 |
| 8.5.2 Fuentes Secundarias..... | 22 |
| 8.6 TECNICAS ES INSTRUMENTOS..... | 23 |
| 8.7. PROCEDIMIENTOS..... | 23 |
| 9. ASPECTOS LEGALES..... | 24 |
| 10. ASPECTOS TEORICOS GENERALES (MARCO TEORICO Y MARCO CONCEPTUAL)..... | 25 |
| 10.1 GESTION DEL TALENTO HUMANO..... | 25 |
| 10.1.1 Definición..... | 25 |
| 10.1.2 Funciones del Departamento de Gestión Humana..... | 26 |
| 10.2 EL APROVISIONAMIENTO..... | 26 |
| 10.2.1 Definición..... | 26 |
| 10.2.2 Tipo de Planeación..... | 27 |
| 10.3 ADMISION DE PERSONAS..... | 28 |
| 10.4 RECLUTAMIENTO..... | 29 |
| 10.4.1 Ventajas del reclutamiento interno..... | 31 |
| 10.4.2 Desventajas del Reclutamiento Interno..... | 31 |
| 10.4.3 Ventajas del Reclutamiento Externo | 31 |
| 10.4.4 Desventajas del Reclutamiento Externo..... | 32 |

| | |
|---|-----------|
| 10.5 COMPENSACION..... | 33 |
| 10.6. ANALISIS Y DISEÑO DE PUESTOS..... | 34 |
| 10.6.1 Para un programa de análisis y diseño de puestos..... | 35 |
| 10.6.2 Diseño de puestos..... | 37 |
| 10.6.2. Perfil de Cargos..... | 38 |
| 10.7SELECCIÓN DE PERSONAL..... | 39 |
| 10.7.1 Razón de Selección..... | 39 |
| 10.7.2Recepción o Reclutamiento..... | 40 |
| 10.7.2.1.Exámenes y pruebas..... | 40 |
| 10.7.3. Entrevista de Selección..... | 42 |
| 10.7.4. Verificación de antecedentes..... | 45 |
| 10.7.5. Evaluación Médica..... | 46 |
| 10.7.7 Descripción Realista del Puesto..... | 46 |
| 10.7.6 Entrevista con el Superior..... | 46 |
| 10.7.8 Decisión de Contratar..... | 47 |
| 10.8.PASOS PRELIMINARES EN LA PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO..... | 47 |
| 10.9 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS..... | 48 |
| 10.9.1. Modelo de Selección de Recurso Humano por Competencias..... | 48 |
| 10.9.1.1Competencias organizaciones (genéricas-corporativas)..... | 49 |
| 10.9.1.2Competencias funcionales (especificas)..... | 50 |
| 10.9.1.3Competencias individuales (básicas)..... | 50 |
| 10.9.2 Ventajas del Modelo de Gestión Humana por Competencias..... | 50 |
| 10.10 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL..... | 51 |

| | |
|---------------------------------|-----------|
| 11.RESULTADOS..... | 53 |
| 12. CONCLUSIONES..... | 57 |
| 13. RECOMENDACIONES..... | 58 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 59 |
| WEBGRAFIA..... | 60 |
| ANEXOS..... | 61 |
| ANEXO 1..... | 61 |
| ANEXO 2..... | 63 |
| ANEXO 3..... | 64 |
| ANEXO 4..... | 66 |
| ANEXO 5..... | 67 |
| ANEXO 6..... | 68 |
| ANEXO 7..... | 72 |

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo se despliega una propuesta de aprovisionamiento del talento humano para la empresa Industrias D'mol S.A.S. Partiendo de la elaboración teórica de lo que es el la Gestión Humana y abarcando el aprovisionamiento de personal para la organización, que consta de una serie de pasos necesarios y bien establecidos para que se cumpla el objetivo de lo esperado por la misma. Teniendo en cuenta que el talento humano es el activo más valioso que tiene toda empresa, por tanto un bueno proceso del área hace que su talento humano contribuya de una manera eficiente a las metas de la compañía. Esto lo tiene claro el Gerente de Industrias D'mol S,A.S. quien ve más que una propuesta este trabajo investigativo, como una oportunidad de mejora, permitiéndole ir enmarcado el camino que espera alcanzar en el mercado laboral. E intentando iniciar con su talento humano, colocándolo como semilla de lo que desea recoger. Puesto que no conoce y desea emprender el conocimiento de lo que podría ser una buena gestión del aprovisionamiento de personal.

1. TITULO

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL
PARA EL ÀREA DE GESTIÒN HUMANA DE LA EMPRESA D'MOL S.A.S.
DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2012**

CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

2. HISTORIA DE LA EMPRESA D'MOL S. A. S

Nace a partir de una idea en la que después de largas charlas acompañadas de un buen café, las grandes motivaciones de Luis Alfonso Manjarrez, Gerente de Maquinamos y los deseos de Juan Carlos, fundador de D'MOL S.A.S; emprender en el mercado de la fabricación de moldes; con su experiencia y la trayectoria de Luis Alfonso Manjarrez, se llega a la conclusión de que hay una buena oportunidad en este campo. Después de haberse generado la inquietud, se empieza a encaminar el proyecto, en el que se hace partícipe a Alexander Agudelo, con el fin de formar un equipo en el que se una el ingenio, la creatividad y diseño de Juan Carlos Isaza, con la experiencia en manufactura y ajuste de moldes con la que contaba su compañero.

El 9 de febrero de 2011, se recibe el primer anticipo para el proyecto de moldes para marcadores, iniciando en un taller subarrendado, donde el entorno no se prestaba para un ambiente laboral, por tanto Luis Alfonso Manjarrez, ofrece su ayuda, brindando un espacio en su bodega. Marcando a si el camino para lo que será Industrias D'MOL S.A.S. Contando con ese asesoramiento y apoyo, más adelante se traslada la empresa para Guarne, Antioquia y el 18 de julio de 2012 se constituye legalmente como empresa INDUSTRIAS D'MOL S.A.S. y ahora cuenta con una variedad de clientes y una buena proyección en el futuro del mercado de los moldes de inyección. La empresa cuenta con el gerente general Juan Carlos Isaza Bedoya, Jefe de producción Alexander, asistente de producción y su esposa quien le colabora con funciones administrativas. Por ser una empresa que apenas está incursionando en el mercado y empezando su solidez como industria no cuenta con un organigrama o estructura estratégica como misión, visión, políticas

y objetivos; siendo esto una de las partes a diseñar dentro de la propuesta, puesto que es tomado como parte importante por la empresa sugiriéndolo en el proyecto.

2.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Vereda Garrido Autopista Medellín Bogotá, km 31+400. Bodex de Oriente, Rio Negro - Antioquia

2.2 FUNCIÓN EMPRESARIAL

Industrias D'mol S.A.S, constituida legalmente en 18 de julio de 2012, ubicada en Guarne, Antioquia; tiene función es la Fabricación de moldes de inyección y de soplado. Desea emprender en el mercado de los moldes y ser reconocida por su calidad y cumplimiento. Por ser una empresa que apenas está incursionando en el mercado no cuenta con una estructura estratégica ni un organigrama.

3. SITUACION PROBLEMA

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

El presente trabajo pretenderá diseñar el aprovisionamiento del Área de Gestión Humana en la empresa D'MOL S.A.S, esta sin contar con una dependencia de este tipo en el día de hoy, lo que ha hecho que sus metas sean un tanto quimeras, viéndose reflejado en las inconsistencias en el manejo de empleados y su poco posicionamiento en el medio.

Por tanto la empresa D'MOL S.A.S, conoce las debilidades que tiene para ser frente estas exigencias del medio y desea buscar alternativas que le ayuden a ir cubriendo poco a poco de las debilidades estructurales y de funcionamiento, por tanto desea apoyarse en la propuesta de diseño de aprovisionamiento del área de gestión del talento humana, como herramienta que permitirá la divulgación, conocimiento e introyección de los objetivos de la empresa, que de igual manera dará como resultado la participación adecuada de los que hacen parte de la empresa y por ende el cumplimiento adecuado de los objetivos de la mismas. Pues de esta manera considera importante que el área de gestión humana, sea una clave importante para dar inicio a estas debilidades y que el fortalecer, mantener, contar y encontrar un personal competente hagan parte de este proceso ya que sabe que la herramienta más importante para ser competitiva es su talento humano.

El diseño del aprovisionamiento del personal para el área de gestión humana, de la empresa Industrias D'mol S.A.S, parte de la necesidad de no contar un área específica del talento humano que a su vez desconoce los procesos para un adecuado aprovisionamiento del talento humano, generando una falencia de para

una eficiente selección de personal, de este modo se ve la necesidad de implementar este proceso, ya que favorecería en gran medida la eficacia de sus actividades, con el fin de encaminar el cumplimiento de objetivos del plan estratégicos.

3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

Como empresa Industrias D'mol S.A.S, desde su experiencia considera la necesidad de crear un área de gestión humana, ya que tiene como perspectiva que el talento humano es una inversión al que las empresas del medio han prestado atención, generada retribución desde lo económico y desde la calidad del producto. Eso sin mencionar la percepción que tienen los empleados de una empresa con un área que cumpla con su buen funcionamiento.

Por ser una empresa que apenas está incursionando en el mercado no ha realizado gestiones que tengan que ver con el área de talento humano, sin embargo su gerente Juan Carlos Isaza, se ve en la necesidad de buscar apoyos en cuanto al conocimiento tanto del área como de los procesos, ya que considera ser empírico ante ellos, y tener un áreas especializada en esto podría mejorar tanto su talento humano como los procesos y la eficacia de la empresa.

DIAGNOSTICO SITUACION ACTUAL

4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL

La empresa cuenta actualmente solo con un área de administración, que es la que se encarga de todos los procesos estratégicos de la organización, como por ejemplo como lo financiero, recurso humano, entre otros. Por tanto una de sus falencias es la falta de organización que contribuye a la no definición de áreas generando confusión en los procesos. Presentándose inconvenientes con el personal ya que requieren de una guía específica que identifique su rol dentro de la empresa. Además por no tener de los inconvenientes por falta de competencias en actividades y funciones determinantes para cada proceso. Esto también se debe la empresa no tiene claro cómo llevar un adecuado proceso de reclutamiento y selección. Y como empresa ve sus falencias presentes y declara que como empresa en crecimiento necesita buscar alternativas que ayuden a estos inconvenientes.

Su fortaleza está en el emprendimiento de sus colaboradores, debido a que conocen sus debilidades y desean mejorar con el área de talento humano, ya que esta es la que favorece en gran medida la estructura estratégica. Por sus aportes de conocimiento, experiencia, disciplina, trabajo en equipo entre otras.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de aprovisionamiento de personal para el Área de Gestión Humana de la empresa Industrias D'MOL S.A.S. durante el segundo semestre de 2012, haciendo que la gestión del talento humano se convierta en una herramienta para el logro de los objetivos organizacionales.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las falencias de la empresa Industrias D'MOL S. A. S respecto al manejo del aprovisionamiento de su talento humano.
- Diagnosticar el funcionamiento del aprovisionamiento de su talento humano, en la empresa Industrias D'mol S.A.S
- Formular estrategias que ayuden aprovisionamiento de su talento humano, en la empresa Industrias D'mol S.A.

6. JUSTIFICACIÓN

En el estudio teórico de nuestro trabajo tenemos la intención de ampliar los contenidos y líneas de reflexión aquí esbozados.

Inicialmente especificaremos y situaremos cuales son las actuaciones que es dado considerar como importante para el diseño de propuesta de aprovisionamiento del área de gestión de talento humano en Industrias D'MOL S.A.S. Teniendo en cuenta las necesidades y la capacidad de esta para su desarrollo y planificación.

Con la realización del trabajo que se pone a consideración beneficiaria indudablemente a la Fundación Universitaria María Cano, ya que dejaría allí plasmado el cumplimiento de su misión, visión y filosofía institucional, igualmente se beneficiaría la facultad de ciencias de la salud, la facultad de ciencias empresariales y de especialización, con sus respectivos programas ya que permitiría darse a conocer en el medio.

También serán beneficiados la comunidad objeto de estudio, puesto que ello permitiría un progreso económico, estructural y de desarrollo en su medio; en ese mismo orden de ideas se beneficiaría los investigadores dado que profundizaría en un área específica del conocimiento, y por ultimo consideremos que recibirán un gran aporte los programas o carreras afines, ya que el trabajo servirá como material bibliográfico para próximas generaciones de estudiantes.

7. POBLACION BENEFICIADA

Puesto que es una empresa que apenas está empezando en el mercado y estructurando su solidez considera que es mejor contar con poco personal hasta no tener una mejor proyección y poder ayudar en empleo a colombianos, por tanto solo cuenta con jefe de producción, un asistente y el gerente general, aunque en algunos casos su esposa que le ayuda con labores administrativas. Por tanto podría hablarse de cuatro trabajadores. Aunque esto beneficiaría de algún modo el cliente externo que vendrían siendo clientes, y proveedores, debido a que podría mejorar de algún modo la entrega inmediata de sus productos y servicios; y pagos oportunos.

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO)

8.1 TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación es dirigida al tipo de estudio descriptivo, el cual establece e identifica formas de conducta, que estudia situaciones que se dan en condiciones naturales. Es descriptivo debido a que como resultado se dará una propuesta de aprovisionamiento del talento humano.

8.2 METODO

El método empleado en la investigación es de tipo inductivo, que parte de la observación de fenómenos particulares para llegar a una conclusión, esto lleva a unificar lo observable de los hechos específicos para encontrar las conexiones macro de la investigación.

8.3 ENFOQUE

El enfoque es de tipo cualitativo, dada por su naturaleza profunda de identificar el comportamiento y sus manifestaciones. El enfoque es de tipo cualitativo aunque se hará la recolección de datos estos no estarán sometidos a análisis o mediciones numéricas solo harán parte de la información pero no da respuesta a la pregunta de investigación.

8.4 DISEÑO

El diseño es no experimental, pues este se basa en comportamientos y hechos ya establecidos; por tanto es experimental, debido a que durante la investigación no habrá variables a manipular e intervenir, ya que es un fenómeno observable con una posterior propuesta de diseño de acuerdo a la investigación.

8.5 FUENTES DE INFORMACION

8.5.1 Fuentes Primarias

A partir de constantes visitas realizadas con la intención de consultar sobre gerencia de talento humano en la empresa Industrias D'mol S.A.S. de esta manera dar respuesta a la pregunta de investigación y las necesidades de esta.

8.5.2 Fuentes Secundarias

Para la recolección de la información se consideran las siguientes fuentes: libros relacionados con la temática, revistas indexadas, sitios web, entrevistas, entre otras.

8.6. TECNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas e instrumentos utilizados en este trabajo de aplicación, están definidos por la entrevista, la observación y la capacitación sobre el objeto de aplicación

8.7 PROCEDIMIENTOS

Inicialmente se hará un sondeo sobre información con la que cuenta la empresa Industrias D'mol S.A.S, con el fin de encontrar las necesidades o falencias que esta tenga en cuestión del aprovisionamiento del talento humana. Seguidamente se hará entrevista con el responsable del proceso, además de utilizar formatos de observación para complementar la recogida de información. Lo que se busca con toda la información recogida, será utilizada para establecer el diagnóstico.

Teniendo en cuenta el diagnóstico de la empresa se realizara un sondeo sobre la temática en las fuentes primarias y secundarias, con el fin de elaborar una propuesta de aprovisionamiento de personal para el área de gestión humana.

La propuesta de aprovisionamiento del talento humano se elabora a partir del conocimiento se tenga sobre aspectos como el reclutamiento, recepción y análisis de hijas de vida, selección, diseño de cargos, perfil y manual de funciones, y contratación. Además de establecer una estructura estratégica del área de gestión humana que guía estos procesos.

9. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL)

Código Sustantivo de Trabajo. Decreto 2663 de 1950, adoptados por la ley 141 de 1961 como legislación permanente.

Su finalidad es lograr una equidad en las relaciones que surgen entre patronos y trabajadores, de una manera adecuada entre lo económico y lo social.

Haciendo énfasis en:

- Determinación de la existencia de un contrato de trabajo
- Remuneración
- Determinación de las modalidades del contrato
- Determinación de la finalización del contrato
- Salarios

Ley 100 de 1993

Que establece la creación de del sistema de seguridad social

Haciendo énfasis en:

- Afiliaciones al sistema general de seguridad social en salud
- Cotizaciones al sistema general de seguridad social en salud
- Afiliación al sistema de general de pensión
- Cotizaciones al sistema general de pensión
- Diferentes modalidades de pensión

10.ASPECTOS TEORICOS GENERALES (MARCO TEORICO Y MARCO CONCEPTUAL)

10.1 GESTION DEL TALENTO HUMANO

10.1.1 Definición

Es el conjunto de conocimientos necesarios para administrar personas dentro de una organización, tomando en cuenta aspectos como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, las recompensas, la salud ocupacional y el bienestar general de los trabajadores.

La gestión del talento humano representa mantener personas dentro de la empresa que trabajen y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la empresa.

Chiavenato propone “Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad”.¹

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill. 2002 p. 86

10.1.2 Funciones del Departamento de Gestión Humana

- ²Función económica: Relacionada con salarios, incentivos y prestaciones sociales.
- Función dinámica: Enganche, contratos, adaptación y evaluación de desempeño.
- Función formativa: Capacitación y desarrollo de personal.
- Función sanitaria: Exámenes médicos pre-ocupacionales u ocupacionales.
- Función normativa: Reglamentos y políticas de manejo de personal.
- Función de bienestar: Transporte, casino, recreación y deportes, entre otros.

10. 2 EL APROVISIONAMIENTO

10. 2. 1 Definición

El aprovisionamiento tiene que ver con la estructura estratégica del área de gestión humana y esta debe estar acorde con la planeación estratégica de la organización es decir debe integrar los aspectos importantes que la componen. Partiendo de que esta área de RH, pueda contribuir a los objetivos de la empresa a los de los empleados. ³ “se trata de definir con anticipación la fuerza laboral y los talento humanos necesarios para realizar la acción organizacional futura”.

Para ello es importante preguntarse

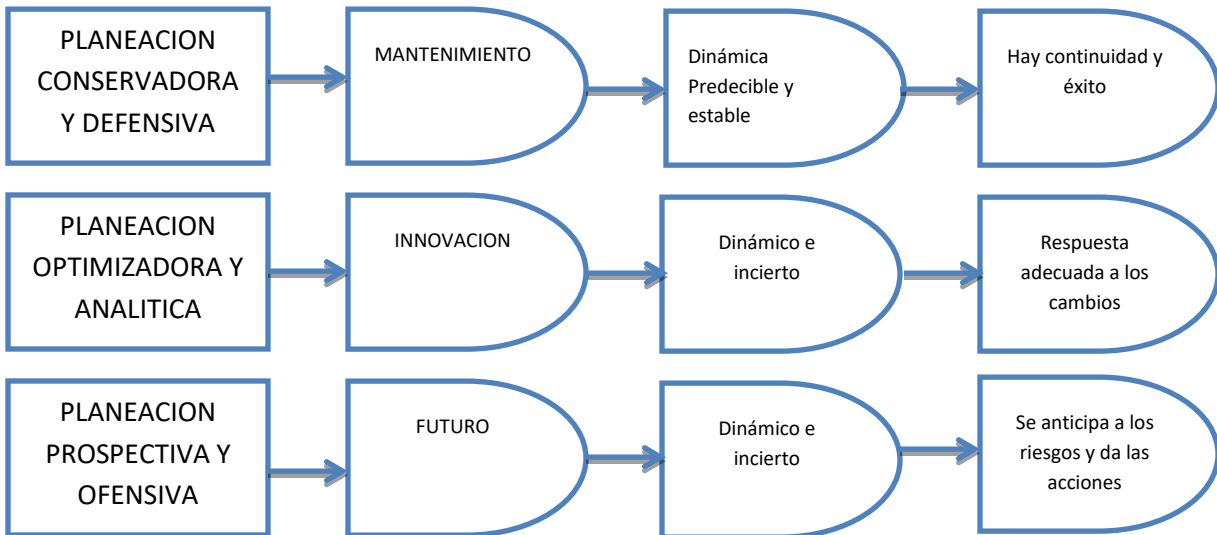
² INTERNET: encolombia.com/economía/Recursos Humanos/ Agosto de 2012

³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill. 2002 p.53-80

- ¿Cuál es el papel del área de GH en la estrategia de la empresa conservadora y defensiva; optimizadora y analítica; prospectiva y ofensiva?
- ¿Cómo se relacionan las estrategias corporativas con las estrategias de la del ARH?

11.2.2 Tipos de Planeación

Figura 1. 38⁴. Tipos de Planeación



Como toda planeación estratégica es importante definir la misión respondiendo:

¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿por qué lo hacemos?; su visión dada desde lo que se desea y como se ve proyectado en tiempo y espacio.

⁴Ibid: p. 63

La planeación estratégica del RH, es somera a las características de la empresa por tanto su planeación puede darse a diferentes modelos según Chiavenato. Todos con el fin de suplir la necesidad de la empresa.

10.3 ADMISION DE PERSONAS

Este hace parte inicial de proceso de GTH, el cual consiste en la incorporación de personas a los procesos laborales de la empresa. Es la iniciación y estadía en cualquier empresa que depende de las necesidades de la misma y de las competencias de las personar a admitir, este proceso depende de los métodos a utilizar de las empresas desde un enfoque tradicional o moderno.

Figura 2. II-2⁵



⁵ Ibid: p. 83

10.4. RECLUTAMIENTO

Es una parte esencial de cualquier empresa ya que escogen a las personas necesarias para hacer parte importante de sus procesos. Para esto es necesario que las empresas divulguen o expresen su necesidad y oportunidad de trabajo, así las personas absceden a estas oportunidades generando un vínculo laboral, por tanto el reclutamiento es un parte importante en el mercado laboral.

El reclutamiento se define como un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionara después nuevos empleados.

El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.

Una cuestión importante en el reclutamiento es precisar el número de personas necesarias y suficientes. Dicho número no puede ser una cantidad precisa y exacta sino que estará condicionado por la oferta del mercado local de trabajo detectando si existen posibles candidatos en nuestro entorno cercano y en que nichos se localizarían⁶

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill. 2002 p.95

Los departamentos de personal suelen tener a su cargo la función de reclutamiento en la mayor parte de las compañías. Los métodos de reclutamiento son muy variados, de hecho, los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes. La única norma universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética y objetiva.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o a petición específica de los gerentes en línea.

El reclutamiento puede darse tanto interno como externo, cuando se habla de reclutamiento es porque esas necesidades se abastecen de los empleados actuales con los que cuenta la compañía, dándose por asenso o transferencia. Estas fuentes son las bases de datos de los colaboradores actuales y recomendaciones de los empleados, la intranet, carteleras entre otras. Y el reclutamiento externo se hace a partir de lo que se encuentra en el mercado. Por medio del banco de hojas de vida que tiene la organización por candidatos que las envían en búsqueda de algún trabajo o por anteriores aspirantes; bolsas de empleo, páginas web, anuncio en radio, televisión, prensa, revistas, entre otras. Pero también se puede dar El reclutamiento mixto, es aquel que está formado por candidatos del exterior y también que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos⁷

⁷ Ibid: p. 101

10.4.1. Ventajas del Reclutamiento interno

- Aprovechamiento del potencial humano de la empresa
- Motivación del personal para mejorar sus conocimientos profesionales
- Mejor sentido de pertenencia de los empleados
- Probabilidad de una buena selección
- Reducción de costos

10.4.2. Desventajas del Reclutamiento Interno

- Puede interferir en la adquisición de nuevos conocimientos
- Generación de rutina
- Inalterable el patrimonio humano de la empresa
- Se da como un sistema cerrado

10.4.3. Ventajas del Reclutamiento Externo

- Ingresas ideas nuevas
- Enriquece en patrimonio humano de empresa
- Incrementa el capital intelectual
- Renueva la cultura organizacional
- Mayor interacción organizacional

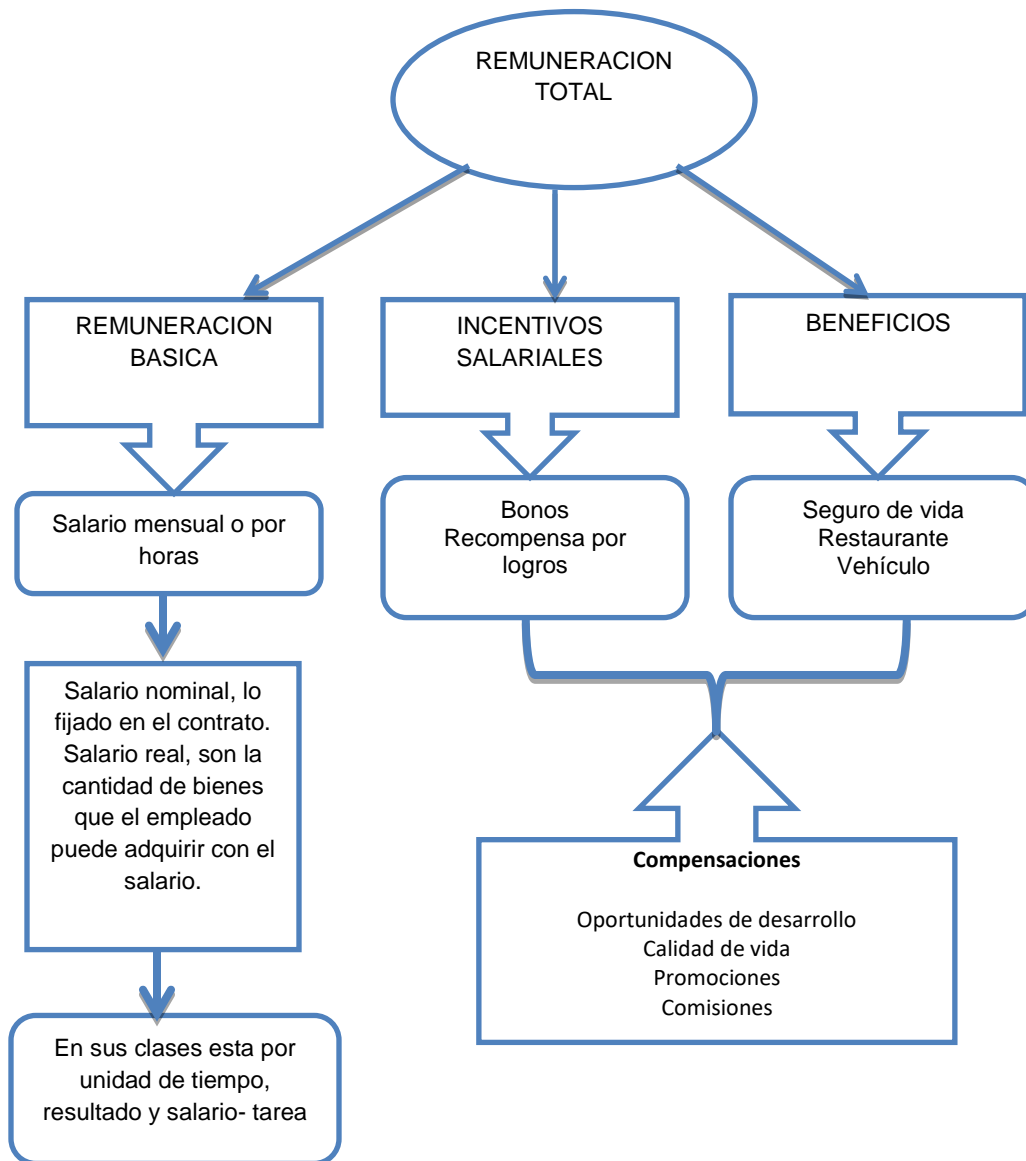
10.4.4. Desventajas del Reclutamiento Externo

- Disminuye la motivación de los empleados antiguos
- Disminuye el sentido de pertenencia
- Aplicación y Mejoramiento de técnicas de selección
- Estrategias de comunicación
- Mayor costo

10.5. COMPENSACION

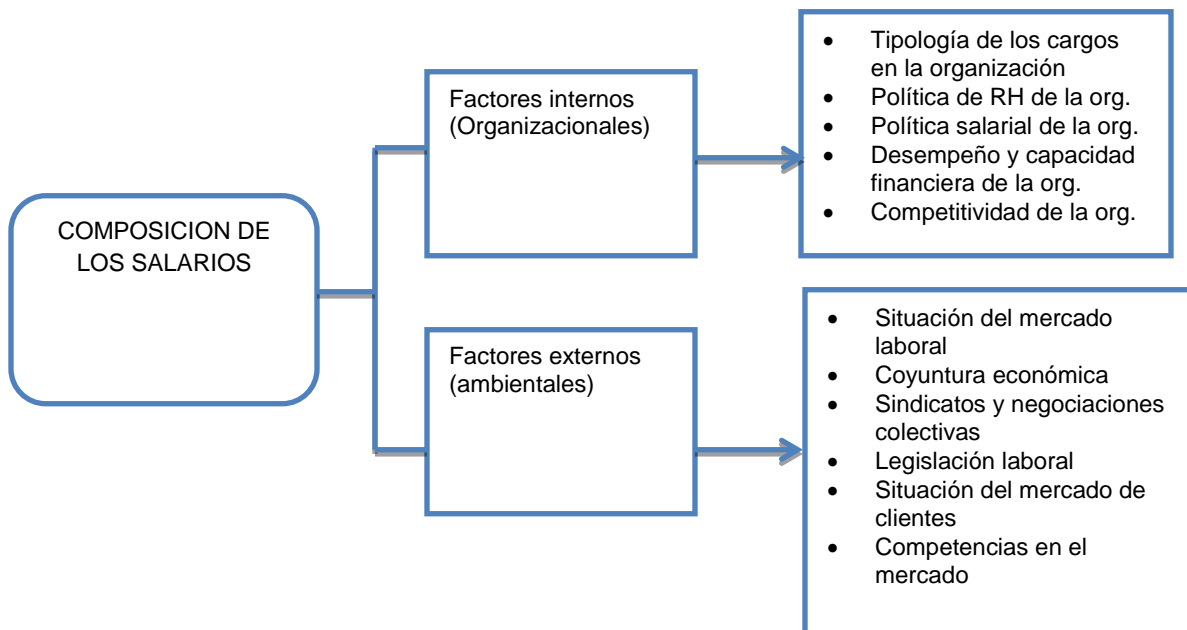
La compensación en la retribución por el reconocimiento del desempeño en la organización. Esta remuneración tiene tres componentes básicos.

Figura 3. Remuneración Total



Es importante establecer un salario en el que sea acorde con las necesidades humanas y la capacidad de la empresa esa composición salarial nos la muestra la siguiente figura.

Figura 4. 9.3⁸ Composición de los Salarios



CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill. 2002, Figura. 9.3 p.109

10.6. ANALISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

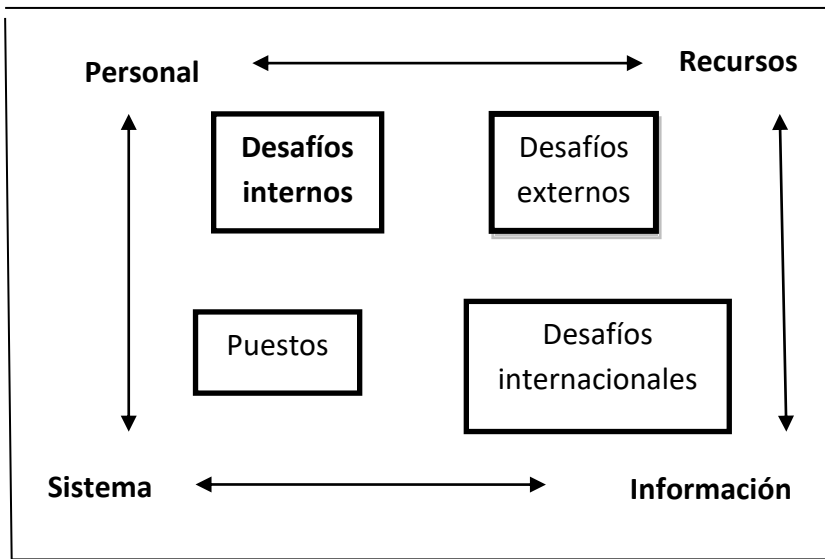
Para el análisis y diseño de puesto es importante tener en cuenta la información y las necesidades de la organización, por tanto en una compañía se debe contar

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill. 2002 P.234

con información precisa que pueda satisfacer las necesidades que presente esta frente a cuestiones de puesto; para empresas pequeñas se maneja de forma sencilla y dependiendo del tamaño de la organización será más compleja la información que se manipula. Esta información se determina básicamente por cuestiones referentes al puesto, solicitudes de trabajo, compensación entre otras, para esta labor se requiere fundamentalmente el manejo adecuado de archivos y datos en computadores, pues estos no brindan la oportunidad de guardar gran cantidad de información utilizando los sistemas virtuales facilitando la localización así mismo de esta.

Para ilustrar mejor este proceso es importante traer a colación una grafica

Figura 5. 4-1⁹ Análisis y Diseño de Puestos



10.6.1. Para un Programa de Análisis y Diseño de Puestos.

⁹ WETHER. William. B. Davis. Jr. Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. Editorial: Mc. Graw Hill. México. 1996. p. 85

No todos los programas de análisis y diseño de puesto conllevan una solución instantánea de problemas que pueden haber aquejado a la organización durante años, pero los resultados obtenidos en la gran mayoría de las empresas justifican el tiempo y el esfuerzo que implica la estructuración de un sistema completo de información sobre recursos humanos, que por su índole misma requiere el trabajo, las aportaciones y la cooperación de toda la organización.

Según Werther las Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos son:

1. Compensar de manera equitativa a los empleados
2. Ubicará al personal en puestos adecuados
3. Determinar niveles realistas de desempeño
4. Crear planes de capacitación y desarrollo
5. Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales
6. Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos
7. Proporcionar condiciones que mejoren el entorno laboral
8. Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal
9. Eliminar requisitos y demandas innecesarios mediante la racionalización del proceso
10. Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa¹⁰

El análisis de puestos es un proceso de la empresa y por tanto los empleado deben estar informados sobre dicha actividad, es necesario darle a ellos a conocer las razones por las cuales se realiza este análisis. Esto se debe realizar haciéndole llegar a cada persona una descripción, de sus funciones en la entidad, estos es importante pues evitara rumores y los colaboradores se sentirán parte de los proceso que la empresa implementa para ellos, lo que sucedería sino se

¹⁰ WERTHER, William B. DAVIS, Jr. Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill. 1996 p.87

realiza este proceso estar dado en los resultados productivos de los empleados y dados por la motivación.

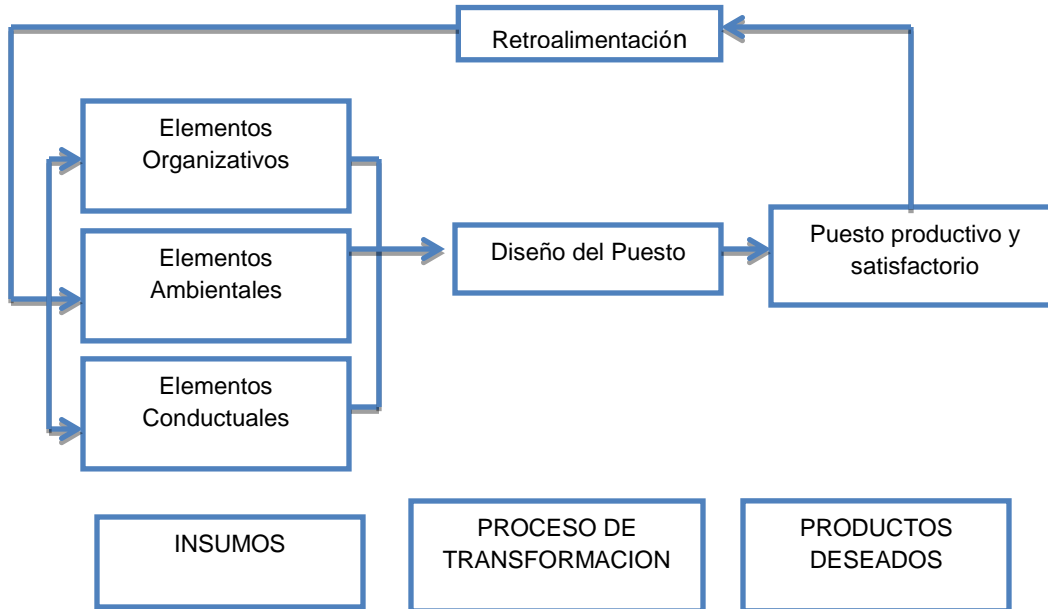
Para llevar a cabo esto se necesita una identificación de puesto, un desarrollo de cuestionarios, estos deben estar determinados por los aspectos de cada puesto de trabajo estos son los dos procesos básicos a los que el análisis de puesto debe estar encaminado

10.6.2. Diseño de Puestos

El diseño de puesto está definido desde el siglo XXI esto determinado por las necesidades de cada organización de sobrevivir en el campo de acción a las que se enfrentan, el número de trabajadores entre otras. Los puestos con diseño adecuado cumplen la función de atraer y retener la fuerza de trabajo, los trabajadores, motivados y capacitados en productos y servicios de alta calidad.

De la manera en que las personas cumplen sus labores está influida por las características de su puesto. La manera de cómo hacer las cosas y cuán posible es realizar la actividad depende mucho del diseño del puesto. Para diseñar un puesto entonces es necesario fijar objetivos como que el puesto de trabajo refleje las expectativas organizativas, ambientales y conductuales, para ello el encargado de diseñar el puesto toma aspectos necesarios para crear un puesto que sea productivo y satisfaga necesidades a la vez. Sin embargo para esta actividad se deben mantener varios elementos en equilibrio y perspectiva, puesto que hay puestos más satisfactorios, hay otros más interesantes. Es por esto que la información que nos brinden los empleados respecto a la manera en como ellos ven su puesto, es valioso; es probable por esto que un empleo mal diseñado guie una productividad baja, a cambios constantes de empleados, a la ausentismo, quejas, sabotajes, a renuncias entre otros muchas dificultades mas para la organización

Figura 6. 4-7 ¹¹Diseño de puestos desde una perspectiva de sistemas



WERTHER, William B. DAVIS, Jr. Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos: México. Mc Graw Hill. 1996 Figura 3.7 p 106

10.6.3 Perfil de Cargo

Es una de las partes importantes de área de GTH, debido a que aquí se consigna las características específicas de cada cargo necesario para la empresa por tanto implica la búsqueda de funciones, tareas y competencias concretas que debe cumplir cada persona para que ocupe determinado cargo. Esto ayudara a la selección del personal y más aún cuando este se hace por competencias

¹¹ Ibid: p. 103

10.7 SELECCIÓN DE PERSONAL

10.7.1 Razón de Selección

Tener un grupo grande y bien calificado de aspirantes para llenar las vacantes disponibles es lo ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más dificultosos de cubrir que otros.

Cuando un puesto es difícil de ocupar, se trata de un puesto de baja razón de selección. Cuando resulta de sencillo llenarlo, se define como puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Por ejemplo, un puesto de alta razón de selección puede mostrar un índice de 1:25. Esto indica que por cada 25 solicitantes se contrata uno. Un puesto de baja razón de selección puede mostrar un índice de 1:2; de cada dos solicitantes, uno es contratado.

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

$$\text{Razón de selección} = \frac{\text{Número de candidatos contratado}}{\text{Número total de solicitantes}}$$

Si en una organización a menudo se presentan bajas razones de selección puede inferirse que el nivel de adecuación al puesto de solicitantes y de las personas contratadas será bajo.¹²

El proceso de selección no solo es un busca un objetivo en general, este se convierte en un manejo para que la organización logre sus objetivos. Para llegar

¹² Ibid., p.182

a este fin es relevante tener en cuenta un proceso el cual da respuesta a demandas que la compañía hace respecto a la escases de personal, para esto inicialmente se requiere una recepción preliminar de solicitudes, seguido por pruebas de idoneidad, luego se hace la entrevista y además la verificación de datos y referencias, se hace además un examen médico, seguida de la entrevista con el supervisor , pasando por la descripción realista del puesto y por último la decisión de contratar. Para entender mejor este proceso se esbozara sutilmente algunos de los aspectos anteriormente mencionados.

10.7.2Recepción o Reclutamiento

10.7.2.1 Exámenes y pruebas

Las pruebas para evaluar los requerimientos del puesto para un aspirante pueden ser psicológicas, u otras que simulan las condiciones de trabajo. Aunque estas condiciones son las más comunes en los procesos de selección para la empresa es importante también diferenciar el carago ala que el aspirante desea llegara, por ejemplo existen cargos de nivel gerencial y son bastantes complicados de medir lo efectivo que pueden ser los aspirantes para el puesto, y las pruebas psicológicas lo que buscan es medir la capacidades del aspirante en situaciones reales.

Se requiere resaltar en este punto que las evaluaciones psicológicas no son las únicas que se le hacen a un aspirante, existen además pruebas de conocimiento, pruebas de desempeño, Examen de respuesta gráfica, exámenes de aptitud y exámenes médicos. Para definir más claramente qué tipo de evaluación es seguro Werther propone un listado de los más seguros en cada modalidad de examen.

Figura 7.¹³ Algunas Pruebas para el Proceso de Selección

| Diversas pruebas de uso frecuente en la selección de personal | |
|--|---|
| NOMBRE | APLICACIÓN |
| PRUEBAS PSICOLOGICAS | |
| ✓ Inventario multifàsico de la personalidad (Minnesota) | Mide la personalidad y el temperamento (Ejecutivo , personal con acceso a información confidencial) |
| ✓ Inventario Psicológico (California) | Mide la personalidad y el temperamento) Ejecutivos, gerentes, supervisores) |
| ✓ Guía Guilford- Zimmerman del temperamento | Mide la personalidad y el temperamento (Personal de ventas) |
| ✓ Evaluación critica de raciocinio Watson- Glaser | Mide la habilidad lógica y de raciocinio (Ejecutivos, gerentes, supervisores) |
| ✓ Prueba Owens de creatividad | Mide la creatividad y la habilidad de juicio (Ingenieros) |
| ✓ Indicador Myers- Briggs | Mide los componentes de la personalidad |
| PRUEBAS DE CONOCIMIENTO | |
| ✓ Cuestionarios de estilos de supervisión. | Mide el conocimiento de las practicas de supervisión (Gerentes, supervisores) |
| ✓ Cuestionarios de opiniones acerca del liderazgo | Mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (Gerentes y supervisores) |
| ✓ Prueba general de aptitud | Mide la habilidad verbal, espacial y numérica (Solicitantes no calificados) |
| PRUEBAS DE DESEMPEÑO | |
| ✓ Prueba Stromberg de destreza | Mide la coordinación física (Dependientes de almacenes) |
| ✓ Prueba revisada de expresión documental (Minnesota) | Mide la visualización espacial (Diseñadores) |
| ✓ Prueba para oficinistas (Minnesota) | Mide la habilidad para trabajar con nombres y números (Oficinista) |
| ✓ Prueba de simulación del trabajo | Mide la respuesta a demandas que simulan |

¹³ WERTHER, William B. DAVIS, Jr. Keith. Administración de Personal y Recursos Humano: México. Mc Graw Hill. 1996 Figura 7,4. p. 187

| | |
|--|--|
| | el ambiente de trabajo (Gerentes, profesionales) |
| EXAMENES DE RESPUESTA GRAFICA | |
| ✓ Polígrafos (Detector de mentiras) | Mide las respuestas fisiológicas a las preguntas (Policía, Vendedores al detalles) |
| EXAMENES DE APTITUD | |
| ✓ Examen de honestidad individual | Mide las actitudes individuales frente a la conducta deshonestas, el hurto y temas relacionados (Vendedores al detalle, cajeros, entre otros) |
| ✓ Cuestionario de opiniones laborales | Mide las actitudes respecto al trabajo y los valores personales (Puestos de nivel inicial, trabajadores de bajos ingresos) |
| EXAMENES MEDICOS | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consumo de drogas ✓ Determinación de antecedentes genéticos. ✓ Examen médico de exposición a sustancias peligrosas | <p>Determina la presencia de sustancias ilegales o que afectan la conducta (atletas, empleados de confianza, operadores de equipos delicados)</p> <p>Identifica la predisposición genética a contraer determinadas enfermedades.</p> <p>Analiza el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud, como niveles altos de humo, químicos peligrosos,) Mineros, trabajadores de operaciones industriales, investigadores de ciencia aplicada)</p> |

10.7.3. Entrevista de Selección

Esta es básicamente un conversación formal y profunda, e ideada para conocer la capacidad que tiene el aspirante para cubrir el puesto, el entrevistador básicamente lo que busca resolver con esta es ¿Es esta candidato el ideal para desempeñar este cargo? La resolución de esta pregunta básica se hace a través de un proceso comparativo con los demás candidatos aspirantes al puesto.

Esta modalidad de evaluación a candidatos es la más genérica y la más utilizada en las compañías del mundo, especialmente en el sector de Latinoamérica, esta popularidad se debe a que es muy flexible y fácil de adaptar, y además con esta se consigue información vital para la selección del personal. No obstante a pesar de las grandes ventajas que posee la realización de entrevista, como cualquier proceso presenta falencias estas definidas por especialmente lo relacionado con lo de la confiabilidad y validez, pues para que los resultados que las entrevista arroje sean válidos, es necesario que lo que se concluya de esta no varíen de entrevistador a entrevistador. Esto aunque no es fácil de conseguir se puede lograr con estructuras de preguntas para la entrevista idénticas o que guarden similitud. Esto hablando de confiabilidad, sin embargo la validez es un poco más difícil de encontrar ya que pocos son los departamentos de personal que validan los resultados de sus entrevistas.

A pesar de ser un recurso tan universal y tan aparentemente básico existen distintos tipos de entrevista por ejemplo; *Las entrevista no estructuradas*, esta es básicamente que el entrevistador inquiriere sobre los temas conforme como lo indique las respuesta del entrevistado. *Entrevistas estructuradas*, estas se determina bajo un marco de preguntas predeterminadas. *Entrevistas mixtas*, en estas el entrevistador juega con la figura de la entrevista estructurada pero de acuerdo a lo que lo lleva la entrevista elabora preguntas de acuerdo a los temas tratados en ese encuentro. *Entrevistas conductuales*, en este tipo el entrevistador solicita la aspirante la solución de problemas planteados desde el que hacer del puesto al que aspira. *Entrevistas de tensión*, se dan cuando el puesto debe desempeñarse bajo condiciones de presión y se desea conocer como seria la reacción del aspirante.

Las preguntas¹⁴ que comúnmente se utilizan en las entrevistas de selección son:

¹⁴ Ibid: p.195

1. ¿Cómo emplea el tiempo libre? ¿Qué pasatiempo tiene?
2. ¿Cómo participa usted en actividades de comunidad? ¿Participo en ellas el año pasado?
3. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted?
4. Muchas gracias por preferir nuestra compañía ¿Que lo llevo a seleccionarla?
5. Cuando era estudiantes ¿Cuáles eran sus clases favoritas? ¿Por qué?
6. ¿En qué tipo de ciudad prefiere vivir? ¿Está dispuesto a viajar? ¿Cambiaría su lugar de residencia?
7. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad o profesión actual?
8. ¿Conoce usted los productos y servicio de nuestra compañía?
9. ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?
10. ¿Con que frecuencia considera que puede ser promovido?
11. ¿Qué aspecto de su desempeño anterior considera que es el menos destacado? ¿Cuál es el mejor?
12. ¿Planea continuar sus estudios?
13. ¿Cuáles ha sido sus empleos favoritos? ¿Por qué?
14. ¿Cómo describa sus objetivos profesionales?
15. ¿En qué consistía su empleo anterior?
16. ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?
17. ¿Cuándo puede empezar a trabajar?
18. ¿Qué otras actividades remuneradas desempeña usted actualmente?

El hecho de la realización de preguntas no equivale a la cuestión de entrevistar el entrevistador debe estar en la obligación de crear un ambiente de confianza, un espacio de aceptación recíproca es importante muéstraselo a el aspirante, el entrevistador debe tener en cuenta no caer en mañas que interrumpen el proceso de entrevista, por ejemplo las llamadas telefónicas no caben en este espacio, sin embargo ese ambiente cálido y de atención no debe tener actitud marcada de aprobación o rechazo, el aprobar con la cabeza es otro error de los entrevistadores , por tanto mantenga una posición descansada y podo tensa sonría, pero que esta no signifique aprobación ni burla. Es bueno utilizar en la

entrevista un intercambio de información que el entrevistador no solo juega el papel de evaluar sino que brinde información prudente para el proceso de conversación, es conveniente. Uno de los puntos vitales de la conversación en la entrevista es la finalización, es importante mantener tiempos adecuados y finalizar con una pregunta como ¿Tiene usted alguna pregunta? o ¿Desea agregar algo? Con esta se le da importancia al entrevistado y da la opción de exponer sus opiniones e inquietudes.

10.7.4. Verificación de Antecedentes

Para conocer la veracidad de la información que el candidato expone en su hoja de vida la empresa se toma la tarea de consultar estos datos, Las referencias laborales hacen parte de este proceso y es una de las cuestiones más discutidas en la verificación de datos ya que algunos antiguos superiores no pueden ser objetivos con las apreciaciones que hagan respecto al aspirante especialmente en cuestiones negativas, por esto la verificación se debe hacer cuidadosamente y con pensamiento objetivos respecto a lo tangible que puede ser esa información.

10.7.5. Evaluación Médica

La evaluación médica tiene distintos beneficios, esto prácticamente depende de las intenciones que la compañía busque con esta, por ejemplo existen empresas que quieren evitar el ingreso de individuos que padezcan enfermedades contagiosas, evitar accidentes o evitan el ausentismo por los quebrantos de salud. Este proceso aunque depende de las necesidades de la organización desde lo académico, es muy común que se le realice las mismas pruebas médicas a un

contador que a un obrero lo que deja estas bastante desconfiables y poco valederas en el campo organizacional.

10.7.6 Entrevista con el Superior

La entrevista con el superior califica mayormente las habilidades y conocimientos técnicos, responde más precisamente ciertas preguntas, pues se proponen aspectos específicos del puesto de trabajo.

10.7.7 Descripción Realista del Puesto

Este paso del proceso de selección lo define Werther.¹⁵ “Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir la reacción de “Ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con los equipos o instrumentos que se utilizarán, de ser posible, en el lugar de trabajo”. Los trabajos de varios investigadores demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos.

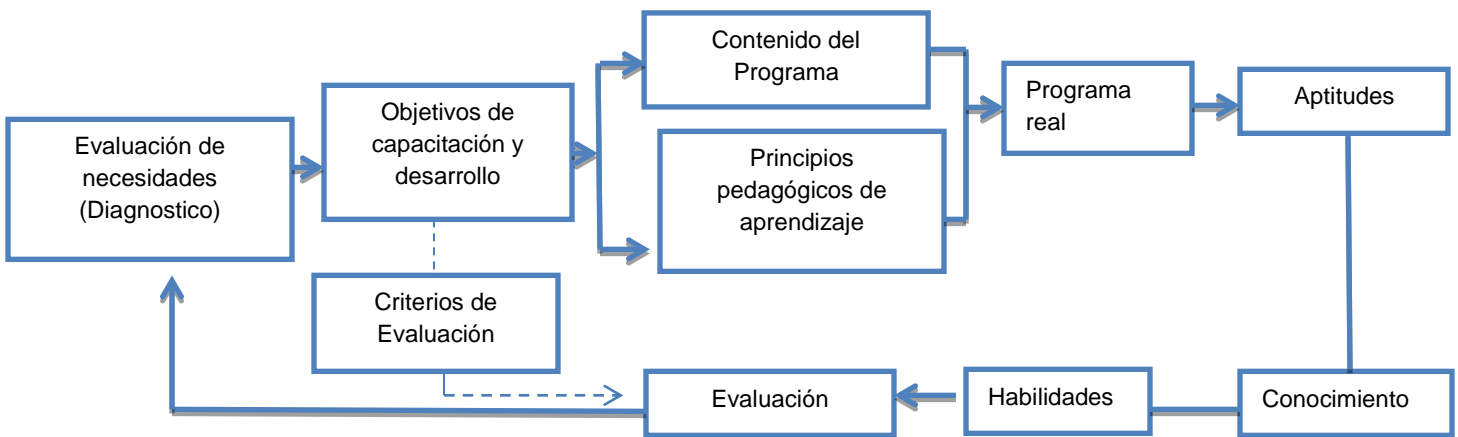
¹⁵ Ibid, p. 201-203

10.7.8 Decisión de Contratar

Esta es la finalidad del proceso de selección. Esta responsabilidad a veces le corresponde directamente a el supervisor puesto necesita aspectos específicos que encuentra en ese candidato. Es importante informarles a los demás aspirantes que ya se cubrió la vacante.

10.8. PASOS PRELIMINARES EN LA PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Figura.8 9.3¹⁶ Proceso de Capacitacion



¹⁶ CHIAVENATO. Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. Editorial: Mc Graw Hill. 1999. Bogota. p. 244

10.9 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

La selección por competencias es una modalidad que se está implementando en las empresas.

Para comprender mejor es necesario saber que es una **Competencia**. Para Spencer y Spencer¹⁷, “son características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo”. Benavides¹⁸, “define las competencias como los comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente”.

10.9.1. Modelo de Selección de Recurso Humano por Competencias

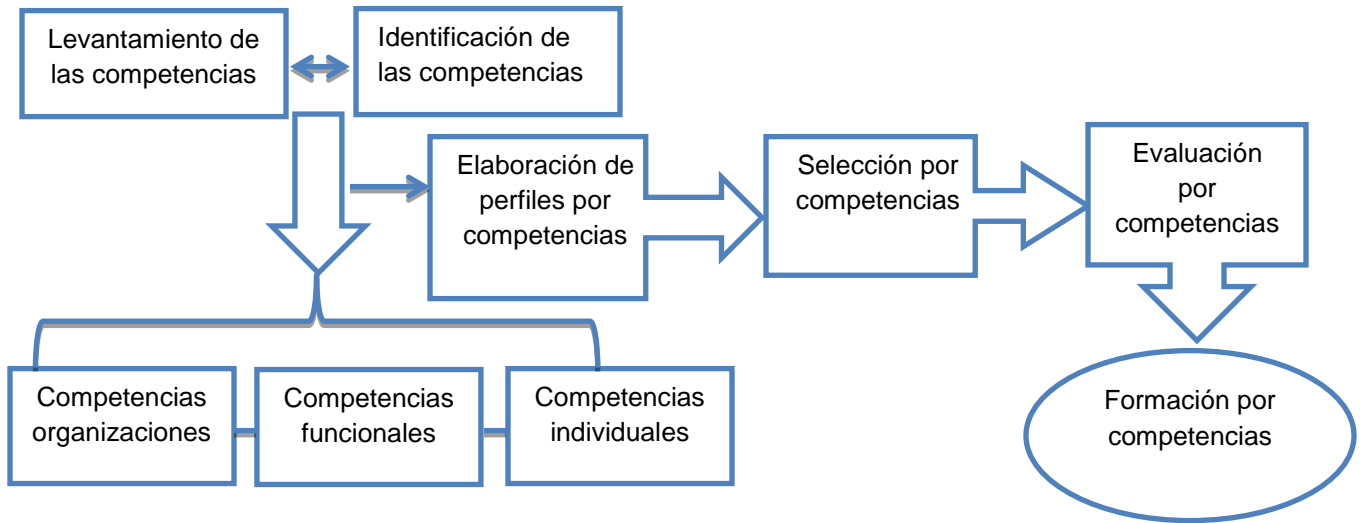
Este atribuye a que el personal de toda la organización, tenga las competencias requeridas para cumplir los objetivos, roles y responsabilidades necesarias para contribuir a las estrategias de la compañía.

Esto requiere de:

¹⁷ SPENCER y Spencer. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York. 1993. p.200

¹⁸ Benavides, Olga. *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá. McGraw-Hill. 2002.p.168

Figura 9. Selección por Competencias



La identificación de las competencias deben hacerse de acuerdo a la clasificación de las mismas, teniendo en cuenta las requeridas por las actividades de cada puesto y necesarias para la empresa, estas se adecuan respondiendo a las expectativas de la empresas y direccionadas a las estrategia u objetivos de la misma.

Esa clasificación o tipos de competencias son las siguientes:

10.9.1.1 Competencias organizaciones (genéricas-corporativas)

Son aquellas deben estar presentes en todos los cargos y personas que hacen parte de la compañía.

10.9.1.2 Competencias funcionales (específicas)

Son todas aquellas que hacen la diferencia entre los colaboradores de acuerdo al proceso que desarrolla o realiza.

10.9.1.3 Competencias individuales (básicas)

Son aquellas propias de cada cargo que involucra conocimientos y experiencia.

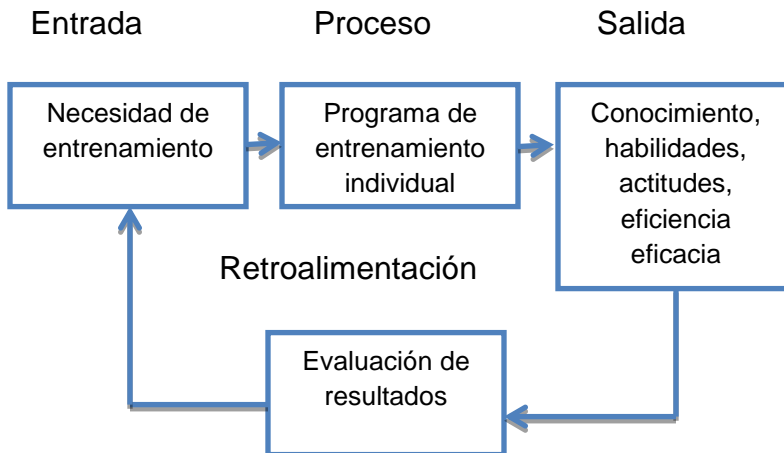
10.9.2 Ventajas del Modelo de Gestión Humana por Competencias

- Se da la oportunidad de conocer debilidades y fortalezas de los cooperadores
- Identificación de necesidades de capacitación
- Permite el desarrollo de planes de capacitación individual
- Orienta a la calidad de los procesos
- Disminuye los errores al momento de la selección
- Diseño de indicadores de desempeño

10.10 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL

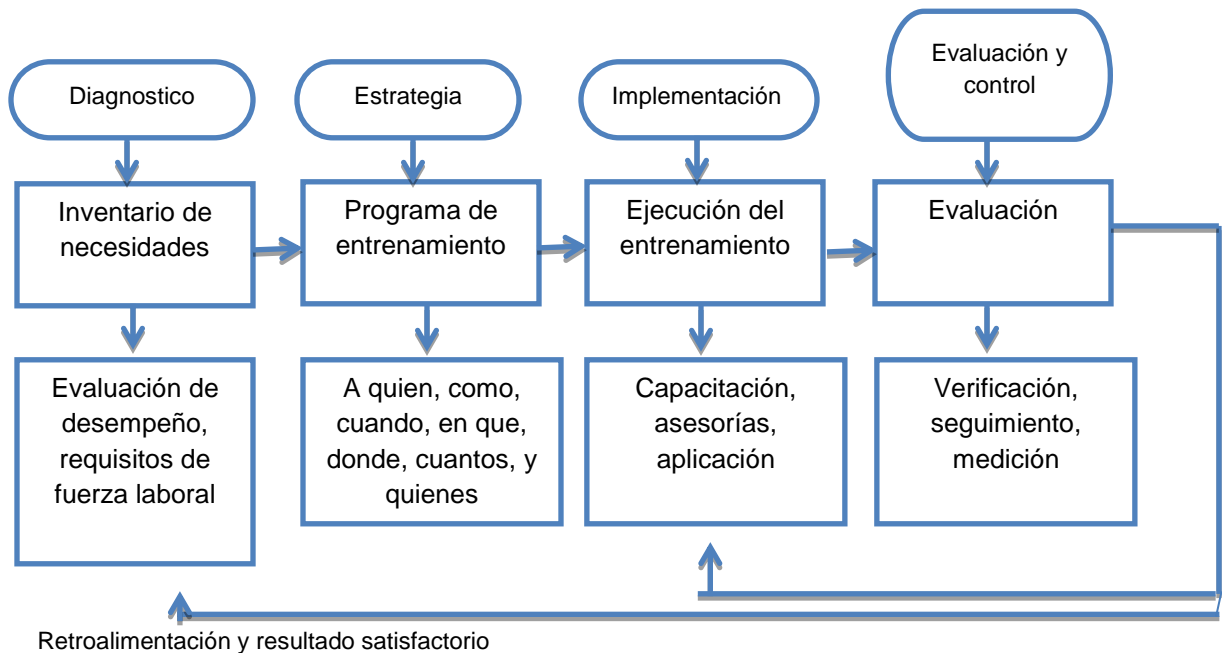
Este es un proceso educativo a pequeño plazo, que se aplica de manera organizada, con el objetivo de que las personas adquieran conocimientos, actitudes, habilidades, en las actividades requeridas por el cargo.

Figura 10. 14.1¹⁹ Ciclo del entrenamiento



¹⁹ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de los recursos humanos. Ed: 5: McGraw-Hill. Colombia 1999.p. 560

Figura 11. 14.2 ²⁰Proceso de entrenamiento



Las organizaciones les están apuntando a una estratégica para mantener su talento humano acorde a las necesidades inmediatas de la empresa teniendo un suministro de adecuado para suplir esas necesidades. Esto es tomado como **plan de carreras**, las empresas que optan por esta modalidad obtienen:

- Coordinar estrategias que tengan que ver con personal
- Desarrollar empleados con un buen potencial para promover
- Permite una ubicación internacional
- Disminuye la rotación
- Satisface necesidades psicologías de empleados

²⁰ Ibid: p.562

11. RESULTADOS

El área de recursos humanos inicia con el aprovisionamiento de la misma, la cual requiere de una serie de procesos que se van desarrollando de acuerdo a las necesidades de la empresa y las capacidades del área, por tanto en nuestro trabajo se propone con el aprovisionamiento de personal que parte de la necesidad que crea la empresa y que luego va pasando por cada una de las etapas requeridas para encontrar el personal idónea para el cargo o labor como tal.

Es importante contar con buen aprovisionamiento de talento humano, puesto que permite el buen desarrollo eficaz y eficiente de sus actividades y que a la vez le retribuye a la empresa con sus procesos productivos.

A continuación se da respuesta a cada uno de los objetivos planteados

- **Identificar las falencias de la empresa Industrias D'MOL S. A. S respecto al manejo del aprovisionamiento de su talento humano.**

Se realizó una visita a la empresa Industrias D'mol S.A.S. Donde el gerente general y sus empleados, manifiestan cuales son las falencias que ven en su empresa con respecto al aprovisionamiento de su talento humano.

Lo cual se extrae lo siguiente.

La empresa Industrias D'mol S.A.S. no cuenta con un área de talento humano, lo que hace que sus actividades sean inespecíficas, debido a que a su cargo está el gerente general, quien lidera estos procesos, desde sus conocimientos, realizando lo que considera y cree que se debe hacer, sin tener un conocimiento de fondo sobre la misma. Estas falencias están enmarcadas en lo siguiente:

- No se evidencia una estructura estratégica

- Reclutamiento por medio de relaciones con otras empresas
- No se evidencia un proceso de selección, este se hace informal
- La contratación es inmediata, no hay periodo de prueba
- No se evidencia manual de perfiles, de cargo, de funciones
- No existen evidencias de evaluaciones de desempeños
- Las capacitaciones son informales

Los empleados manifiestan que les gustaría ser capacitados, tener un manual de funciones que los identifiquen y poder contar con una misión y visión que los enmarquen.

Se podría decir que no existe como tal un manejo adecuado de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación.

Además en la entrevista realizada al gerente general, se evidencia un desconocimiento de las funciones del área, mas sin embargo existe una gran expectativa sobre el tema, considerando la posibilidad de conocer y aprender sobre el área TH.

- **Diagnosticar el funcionamiento del aprovisionamiento de su talento humano, en la empresa Industrias D'mol S.A.S**

Se realizó una visita a la empresa Industrias D'mol S.A.S., donde se indaga con el gerente general, como es el aprovisionamiento de su talento humano, aplicando una entrevista y luego un formato guía para el diagnóstico, además se indaga a los empleados sobre cómo fue su proceso de selección.

Al realizar el diagnóstico se evidenció que no existen hojas de vida del personal actual, ni tampoco un contrato de trabajo, este se hizo desde lo verbal, y hasta ahora ha funcionado así. Por ende no encuentra un perfil o manual de funciones. Evidenciándose una estructura poco organizada sobre el reclutamiento y selección. Y dejando poco claro la existencia de una base de datos como tal de

los empleados y las capacitaciones que se han implementado. Por consiguiente hay un documentado o registros que evidencien lo contrario.

Para realizar un reclutamiento el responsable se va a sus conocidos -demás empresas-, para ver quién puede referenciarle algún personal que tenga conocimientos sobre lo que requiere en su momento, es decir este proceso se da por referencia, amigos y familiares; a partir de allí, su proceso de selección se basa en una entrevista informal, donde solo se habla de experiencias laborales y conocimientos personales. Luego pasa a ser vinculado. Esta se hace de acuerdo a lo estipulado por la ley 100, desde los aportes a salud, pensión, riesgos profesionales y parafiscales.

Lo cual se evidencia que el gerente general, además de gerenciar, toma diferentes roles en la empresa como de secretario, operario, RH, mensajero, nómina, entre otras. Haciendo que esto en algunos casos no funcione como lo desea. Ya que no tiene el tiempo para estar realizando todos los roles que se asigna. Haciendo que cada proceso y este caso el de TH. No sea lo más eficaz.

Existen políticas y una guía estratégica de lo que desea la empresa no hay evidencia documentada o registro que establezca la estructura estratégica de la empresa es decir misión, visión, objetivos, políticas, organigrama. Entre otras que pueda guiar a la empresa para el cumplimiento de los objetivos.

- **Formular estrategias que ayuden aprovisionamiento de su talento humano, en la empresa Industrias D'mol S.A.S**

Las estrategias propuestas para aprovisionamiento en la empresa Industrias Demol S.A.S. Se realizaron de acuerdo a las posibilidades y recursos disponibles que contaba la empresa. Teniendo en cuenta que el diseño de propuesta queda sujeta a las disposiciones de la misma.

De igual manera esta propuesta contiene los lineamientos en marcados en el marco teórico ajustándose a lo requerido por la organización y atacando a las

falencias de misma. Permitiéndonos ir por una selección del talento humano por competencias, de tal manera que nos permita organizar el talento humano de una manera que contribuya a la empresa de manera competente para el logro de los objetivos de la empresa y que a la vez se le retribuya al talento humano con conocimiento y bienestar.

Para concluir se realizó una capacitación al personal de Industrias D'mol S.A.S, con el fin de entrarlos en el tema de aprovisionamiento de personal. Y puedan comprender la necesidad de contar con un área especial que comprenda la necesidad tanto de los empleados como los de la empresa y desarrolle las actividades necesarias para el cumplimiento de las mismas. Mostrando gran aceptación por el personal, manifestando desconocimiento de la importancia de área de TH. En una organización. Además de la necesidad de contar con esta para poder equilibrar el bienestar tanto el talento humano como con la organización como tal y así poder cumplir de una manera adecuada los objetivos propuestos de la compañía.

La actividad concluye con una evaluación de satisfacción con el fin de identificar la aceptación eficiente de la capacitación.

Estrategias

- Brindar conceptos de aprovisionamiento con el fin de que el responsable del área tenga en cuenta los proceso necesario que se dan para este
- Establecer un orden en la documentación y registros que tengan relación con el área así por controlar los mismos para una mayor organización y verificación de los datos.
- Utilizar servicios con empresas que se especialicen en el área de TH. Para que apoyen los procesos de aprovisionamiento de Industrias Demol S.A.S. con el fin de que sea más efectivo y organizados.

12. CONCLUSIONES

Dentro de aprovisionamiento del talento humano se encuentran aspectos, que favorecen en gran medida a las compañías que deciden implementarlo en su gestión del recurso humano. La empresa Industrias D'mol S.A.S, decidió entonces aprovechar esta conceptualización teórica a su sistema de gestión del talento humano y lo hizo a través de este proyecto aplicativo, dejando claro sus debilidad y fortalezas frente a este aspecto. Lo más relevante dentro de la implementación de este proyecto fue sin duda esa aptitud de servicio que se tuvo de la empresa D'mol S.A.S. En donde la primordial necesidad es el contar con un área de gestión del talento humano, lo que hacia difícil la consecución de objetivos, sin embargo se noto un gran avance dentro de la empresa, porque al implementar esto, se logrará la obtención de personal idóneo para las actividades a las que esta se dedica.

Con este trabajo se concluye, que los proceso de gestión del talento humano, son sin lugar a dudas indispensables a la hora de conformar una organización, ya que fundamentalmente el recurso humano es el alma de la organización y sin un buen sistema de selección y reclutamiento , como básicos, es difícil de conseguir; con este trabajo también se resalta los aspectos como los diseños de los cargos y los proceso por competencias que hacen parte de la calidad de la selección de cooperadores eficientes

13. RECOMENDACIONES

- Implementar la propuesta de diseño de aprovisionamiento del talento humano.
- Se recomendó el modelo de selección del talento humano por competencias debido a que es una herramienta que óptima el buen desempeño de los empleados y un mejoramiento continuo de los procesos estratégicos de la empresa y por ende a la eficacia los mismos.
- Se recomienda la importancia de delegar un responsable que lleve un orden en las actividades referentes al área de TH.
- Es necesario que la empresa cuente con un adecuado manejo de la información donde haya bases de datos de los empleados existentes en la empresa. Además de sus capacitaciones entre otras que maneje la empresa dentro del área de TH.
- Establecer una estructura estrategia que contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill, 2000.

WERTHER, William B. y DAVIS, Jr. Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, 1996

ANSORENA, Álvaro. 15 pasos para la Selección de Personal con Éxito: Métodos e Instrumentos. España: Paidós, 1999.

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. España: Granica, 2000.

SPENCER, Herbert Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: Wiley.1993.

BENAVIDES, Olga. Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: McGraw-Hill. 2002.

MENDEZ. Carlos Eduardo. Guía para la elaborar diseños de investigación en ciencias económicas y administrativas. Bogotá: McGraw-Hill. 1998.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de los recursos humanos. Ed: 5. Colombia: McGraw-Hill. 1999

WEBGRAFIA

WIKIPEDIA.Reclutamiento.INTERNET:(www.es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento
< <http://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>>Septiembre de 2012

ENCOLOMBIA.Recursos.Humanos(www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/Recursoshumanos<<http://www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/Recursoshumanos.htm>>Septiembre de 2012

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO ENTREVISTA

EMPRESA: _____ FECHA: _____

PREGUNTAS

1. SALUDO
2. ¿Cuéntenos un poco sobre Industrias DEMOL S.A.S?
3. ¿Describa cómo funciona en la empresa el área de GESTION HUMANA?
4. ¿Defina cómo lleva la empresa el proceso de reclutamiento, selección y contratación?
5. ¿Defina qué cree que es el aprovisionamiento de personal para el área del talento humano para una empresa?
6. ¿Enuncie qué lo lleva a implementar procesos de aprovisionamiento de personal en su empresa?
7. ¿Defina cómo cree usted que el aprovisionamiento de personal sería una buena estrategia para su empresa?
8. ¿Diga qué tanto está dispuesto a invertir en el talento humano de su empresa y porque lo considera a sí?

9. ¿Defina algunas de las expectativas que tiene con respecto a sobre este proyecto de investigación?

10. ¿Desea aportar algo más?

ANEXO 2

FORMATO DE OBSERVACION

EMPRESA: _____

FECHA: _____

| AREA | SI | NO | OBSERVACIONES |
|---|----|----|---------------|
| ESTRUCTURA ESTRATEGICA | | | |
| 1. Misión | | | |
| 2. Visión | | | |
| 3. Objetivos | | | |
| 4. Políticas | | | |
| 5. Filosofía | | | |
| 6. Organigrama | | | |
| GESTION HUMANA | | | |
| 1. Provisionamiento | | | |
| 1.1. Estructura de TH | | | |
| 1.2. Reclutamiento | | | |
| 1.3. Banco de hojas de vida(recepción y análisis) | | | |
| 1.4. procesos de selección | | | |
| 1.5. diseño de cargos | | | |
| 1.6. perfil de cargos | | | |
| 1.7. manual de funciones | | | |
| 1.8. proceso de contratación | | | |
| a. salario | | | |
| b. salud, pensión | | | |
| c. primas, vacaciones | | | |
| d. beneficios | | | |
| e. despido | | | |

ANEXO 3

CAPACITACION SOBRE PROVISIONAMIENTO DEL TH

GESTION DEL TALENTO HUMANO

POR:
ELIANA CARCAMO
MONICA GONZALEZ

*Es el proceso que hace que se incorpore y retenga talento humano potencialmente calificado para la fuerza laboral.

QUE ES GTH?

- *Estrategia del TH
- *Reclutamiento
- *Proceso de selección Diseño de cargos
- *Perfil de cargo
- *Diseño de puesto
- *Contratación

*PROVISIONAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

*¿Cuál es el papel del área de GH en la estrategia de la empresa conservadora y defensiva; optimizadora y analítica; prospectiva y ofensiva?

*¿Cómo se relacionan las estrategias corporativas con las estrategias de la del ARH?

*ESTRATEGIA TH

*El reclutamiento se define como un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

*RECLUTAMIENTO

Búsqueda del individuo adecuado para el cargo adecuado escogiendo entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, como el de la organización

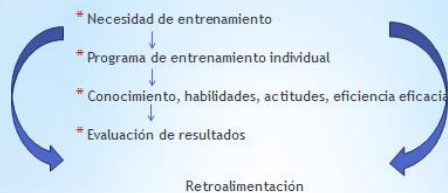
*SELECCIÓN

*Es una de las partes importantes de área de GTH, debido a que aquí se consigna las características específicas de cada cargo necesario para la empresa por tanto implica la búsqueda de funciones, tareas y competencias concretas que debe cumplir cada persona para que ocupe determinado cargo.

*PERFIL DE CARGO

*Se encarga de estructurar los puestos con el fin de mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados.

*DISEÑO DE CARGO



*CAPACITACION

*Procesos de reclutamiento y selección mas organizados y definidos por ende mas eficaces
*Capacitación y formación orientada a las verdaderas necesidades del TH y de la empresa
*Mayor conocimiento y mejor productividad

*BENEFICIOS

ANEXO 4

ENCUESTA DE SATISFACCION

TEMA: PROVISIONAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

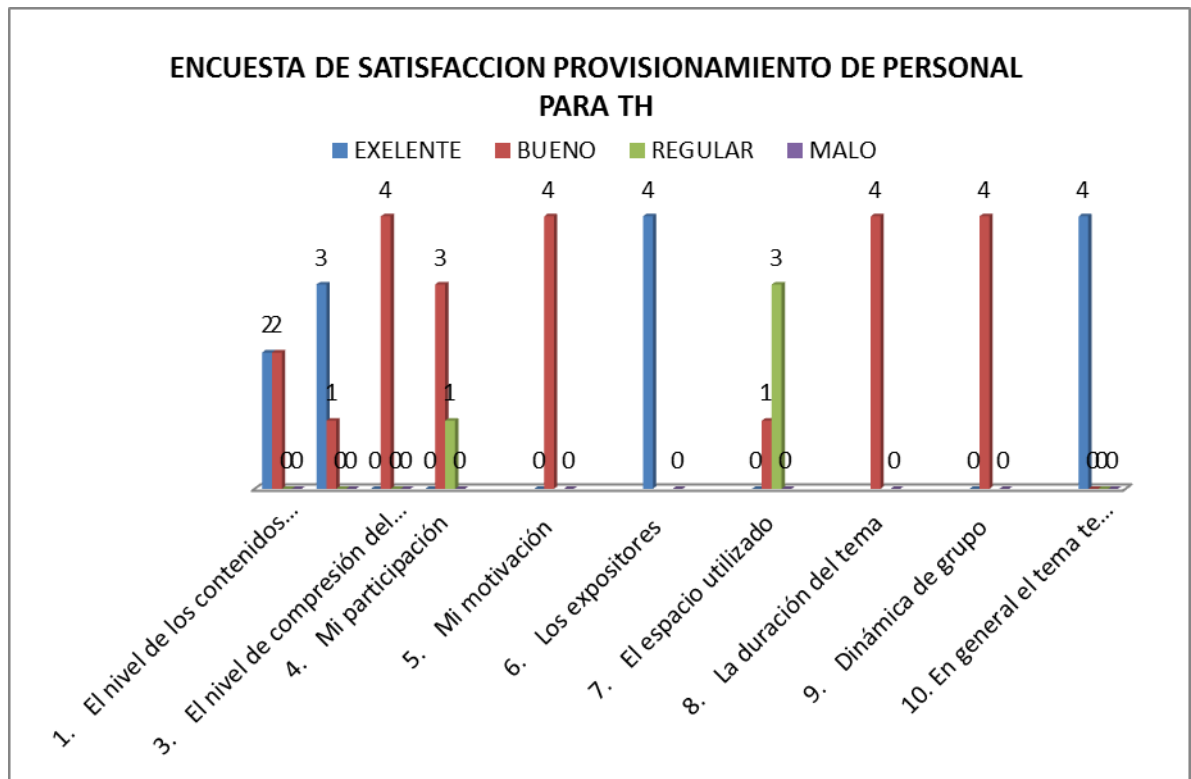
FECHA: _____

INSTRUCCIONES: Por favor marcar con una X en uno de los recuadros el nivel de aceptación de la pregunta.

| PREGUNTA | EXELENTE | BUENO | REGULAR | MALO |
|---|-----------------|--------------|----------------|-------------|
| 1. El nivel de los contenidos ha sido | | | | |
| 2. La utilidad de los contenidos aprendidos | | | | |
| 3. El nivel de comprensión del tema | | | | |
| 4. Mi participación | | | | |
| 5. Mi motivación | | | | |
| 6. Los expositores | | | | |
| 7. El espacio utilizado | | | | |
| 8. La duración del tema | | | | |
| 9. Dinámica de grupo | | | | |
| 10. En general el tema te pareció | | | | |

ANEXO 5

TABULACION DE RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCION



Se puede observar los resultados satisfactorios sobre la capacitación a los empleados de Industrias D'mol S.A.S. En el tema de aprovisionamiento de personal para el área de TH. Obteniendo en la mayoría de las preguntas una respuesta de excelente y bueno lo que evidencia una buena aceptación por parte del personal.

ANEXO 6

FOTOS INDUSTRIAS D'MOL S.A.S



Esta fotografia muestra las oficinas centrales de la empresa D'mol S.A.S, se puede ver algunas maquinas que generan la produccion.



En esta fotografia se puede ver los operios, utilizando una maquina de la empresa D'mol S.A.S



Fotografía en donde se encuentra el gerente general de la empresa Demol S.A.S, Juan Carlos Izasa Bedoya y el asesor empresarial de D'mol S.A.S, Luis Alfonso Manjarres.



Fotografias que muestra al gerente general de la empresa D'mol S.A.S con algunos operario.

ANEXO 7

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____, con cédula de ciudadanía n° _____ de _____; siendo el día _____ del mes _____ del año ____; tengo conocimiento sobre las actividades que se harán en la empresa _____, referentes al área de Gestión Humana, brindando información veraz, necesaria y a disposición las instalaciones de la empresa a las personas responsables para la realización de las tareas que requieran para cumplimiento de la propuesta aplicativa; teniendo en cuenta la libertad que poseo para no ser facilitador y de retirarme de aquello que a atente contra la integridad física y psicológica tanto de la los empleados como de mi persona, además de aquello que también vulnere la integridad de la empresa, como manejos inadecuados de las instalaciones, equipos, herramientas, enseres e información.

De igual manera los estudiantes se comprometen a manejar la información de forma adecuada solo con fines académicos por mi suministrada y a cuidar las herramientas y equipos que se pongan a disposición.

FIRMA DE GERENTE GENERAL

CC

FIRMA DE ESTUDIANTES

CC