

DEFINICION DE LOS PROCESOS DE GESTION HUMANA: ANALISIS Y
DISEÑO DE CARGOS, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACION DEL
DESEMPEÑO EN LA EMPRESA
KRIKA COSMETICS

YUDITH PATRICIA OROZCO LOPEZ
PAULA ANDREA CARDENAS GOMEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS (NOCTURNO)
SANTIAGO DE CALI
2013

DEFINICION DE LOS PROCESOS DE GESTION HUMANA: ANALISIS Y
DISEÑO DE CARGOS, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACION DEL
DESEMPEÑO EN LA EMPRESA
KRIKA COSMETICS

YUDITH PATRICIA OROZCO LOPEZ
PAULA ANDREA CARDENAS GOMEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS

MODALIDAD ASESORIA EMPRESARIAL

MONICA GARCIA SOLARTE
MAGISTER EN ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS (NOCTURNO)
SANTIAGO DE CALI
2013

Nota de aceptación:

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Agradecimientos a la empresa Krika Cosmetics, al señor Luis Gabriel Zuluaga Noreña que nos permitió realizar la asesoría en gestión humana brindándonos ayuda y colaboración.

A la Universidad del Valle y a todos los docentes que brindaron sus conocimientos y compartieron sus experiencias con nosotros, especialmente a la profesora Mónica García por su guía y consejo para la elaboración de este trabajo.

En primer lugar agradezco a Dios por haberme bendecido con mi familia, mis padres que han sido mi ejemplo de vida y tenacidad, mis hermanos que me han brindado su apoyo incondicional, mi esposo y mi hija que son mi razón de vivir y han estado conmigo en todo este proceso brindándome fortaleza para seguir adelante superando los obstáculos que se presentan cuando luchamos por un sueño.

También le agradezco a Dios haberme permitido conocer a mi compañera de trabajo de grado Paula Cárdenas, porque esta experiencia aparte de haber sido muy enriquecedora profesionalmente, también permitió que se formara una gran amistad lo que hizo muy agradable este proceso.

Yudith Patricia Orozco López

Es muy satisfactoria llegar a este punto donde logro alcanzar mi sueño de ser profesional en administración de empresas, el camino fue largo y muchas veces las situaciones me hicieron pensar en desistir, por eso agradezco a Dios que me dio la fuerza para intentarlo de nuevo, a mi padre quien desde niña me dio la confianza de que yo podía lograr todo lo que me propusiera y trabajara por conseguir, a mi madre, hermanas y hermanos por su apoyo, a mi esposo y mi hijo que fueron un regalo que recibí mientras terminaba mi carrera, a mi compañera de trabajo de grado Yudith Orozco por ser colega y amiga, y todas las personas que como amigos o compañeros pusieron algo de sí para ayudarme a culminar mi carrera profesional.

Paula Andrea Cárdenas Gómez

TABLA DE CONTENIDO

Contenido	Pág.
INTRODUCCION.....	10
1. EL PROBLEMA.....	12
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	14
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	14
1.4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	16
1.4.1. Tipos De Estudio.....	16
1.4.2. Instrumentos De Investigación.....	17
1.4.3. Fuentes De Información.....	18
2. MARCO REFERENCIAL.....	21
2.1. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1.1. Antecedentes.....	21
2.1.2. Macroprocesos De La Gestión Humana.....	23
2.1.3. Selección De Procesos.....	24
2.2. MARCO CONTEXTUAL.....	66
2.2.2. El Sector.....	67
2.2.3. Antecedentes De Krika Cosmetics.....	69
3. RESULTADO.....	72
3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	72
3.2. PLAN DE ACCIÓN, PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	73
4. CONCLUSIONES.....	97
5. RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	103

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Objetivos Específicos De Evaluación Del Desempeño.....	56
Tabla 2. Criterios De Evaluación De Desempeño.....	58
Tabla 3. Distribución De La Población De Krika Cosmetics.....	63

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Aplicaciones De La Evaluación Del Rendimiento.....	55
Figura 2. Organigrama Krika Cosmetics.....	64

LISTA DE CUADROS

Pag.

Cuadro 1. Técnicas De Selección.....	45
--------------------------------------	----

INTRODUCCION

En la medida en que pasan los años la exigencia del mercado aumenta debido a la permanente innovación ya sea de las personas que emprenden una nueva idea de negocio o de las empresas ya constituidas que desean mantenerse activas en el mercado, aumentando así la competencia.

Esta competencia hace que en las empresas se genere la necesidad de contar con estructuras organizacionales competitivas que les permita prestar un mejor servicio y así obtener excelentes resultados.

Para obtener los resultados deseados es importante tener claro que se debe prestar más atención al personal de la organización, quienes son el motor de ese engranaje que necesita funcionar correctamente para que se vean los esfuerzos reflejados en un excelente servicio y resultados óptimos.

Este trabajo de grado tiene como objetivo inicialmente realizar un diagnóstico de los siguientes procesos de Gestión Humana: Análisis y diseño de cargos, Reclutamiento, Selección y Evaluación del desempeño en la empresa Krika Cosmetics, debido a que actualmente en la empresa no existen como procesos formales y por lo tanto parte de las funciones que contienen estos procesos están siendo desempeñadas de acuerdo a la necesidad por diferentes funcionarios de la empresa, que no poseen el conocimiento o la experiencia necesaria para asumir ese tipo de responsabilidades.

En este documento se encuentra el proceso elaborado en la empresa Krika Cosmetics, la cual accedió ante la propuesta de analizar en su interior consciente de la oportunidad de mejora que este trabajo representa para su desarrollo en el área de Gestión Humana. El análisis inicia con la identificación del problema, pasando por la definición de los procesos de Gestión Humana; Análisis y diseño de cargos, Reclutamiento, Selección y Evaluación del desempeño emitida por diferentes autores nombrados en la bibliografía de este documento, continuando con la presentación de la empresa objeto de estudio, con su historia, información general y estructura organizacional, para proseguir con el análisis y descripción de la situación actual de los procesos elegidos para el estudio hasta la propuesta diseñada para la empresa de acuerdo al criterio de las estudiantes que elaboran este documento previa validación de la docente a cargo.

Para finalizar se cierra el documento con las conclusiones y recomendaciones generales aplicables a los procesos de Gestión Humana; Análisis y diseño de cargos, Reclutamiento, Selección y Evaluación del desempeño en la empresa Krika Cosmetics.

1. EL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Colombia es un país que se caracteriza por que su estructura económica está representada en un 96.4% por medianas y pequeñas empresas¹, determinada por la cultura de emprendimiento que se impulsa en los centros educativos formales e informales donde la creación de una empresa propia es propuesta como la solución a los problemas de desempleo y falta de oportunidades, así como poder llegar a ser a través de estas nuevas empresas fuentes de generación de puestos de trabajo aportando de esta manera al crecimiento de la economía colombiana.

Estas organizaciones creadas para cubrir necesidades básicas de algunas familias se centran en el objetivo de producir y aumentar capital, algunas veces sin tener en cuenta las bases administrativas sobre las cuales se fundamenta una organización para que logre superar su fase de creación y llegue a permanecer en el mercado.

La empresa Krika Cosmetics, inició como empresa familiar sin procesos establecidos ni un análisis o estudio previo del mercado que le permitiera prever su crecimiento en el tiempo. Este crecimiento llegó de manera inesperada situación que los llevo a tomar medidas sobre la marcha, en cuanto a los diferentes aspectos que involucran la administración de una empresa, incluido dentro de estos el área de Gestión Humana. Área en la cual actualmente se detecta que no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, o una estructura que le permita realizar procesos de Gestión Humana indispensables para el correcto funcionamiento de la operación, como lo son los procesos de análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección y evaluación de desempeño.

Actualmente el proceso de reclutamiento en Krika Cosmetics se realiza utilizando los candidatos recomendados de otros empleados, personas conocidas o proveedores, sin realizar convocatoria externa que permita ampliar la oferta de hojas de vida.

Para el proceso de reclutamiento no se incluye ningún tipo de pruebas, que les permita evaluar las competencias requeridas para ocupar determinados cargos en la organización.

La empresa no cuenta con manuales de funciones por lo tanto fue necesario construirlos por cargos ya que aunque las funciones actualmente se realizan por diferentes cargos, no están definidos formalmente los procesos.

¹ Publicación de Redepymes.com del 12 de julio de 2011

En cuanto al reclutamiento actualmente se realiza a través de la recomendación de empleados, clientes y proveedores quienes presentan a las personas que conocen y consideran aptas para desempeñar el cargo; de esta manera se inicia este proceso el cual se propone formalizarlo a través de un formato de requerimiento de personal y ampliar las posibilidades de acceder a candidatos calificados.

La selección que se realiza no cuenta con una estructura determinada solo se escoge el candidato que más se ajusta al perfil y se pone en periodo de prueba, de esta manera determinan si es idóneo para el cargo o si optan por la primera opción de ascender a algún empleado que demuestre tener las capacidades para desempeñar el cargo vacante. En este trabajo se presenta una secuencia para realizar el proceso de selección que permita a través de filtros llegar al candidato más adecuado para ocupar la vacante.

Adicionalmente se encuentra que no cuenta con un proceso de evaluación de desempeño, por lo que se presenta un formato para la realización de éste, que incluye una evaluación de comportamientos y una medición de resultados para lo cual se debe previamente haber acordado entre el jefe inmediato y el empleado estas metas a cumplir, también se presenta la manera como debe ser diligenciado e interpretado por parte de la gerencia de la empresa para la respectiva retroalimentación y toma de acciones respecto a los resultados tanto individuales como grupales.

Alles² resalta que al no darle la importancia que requiere la administración de los recursos humanos la compañía se está exponiendo a:

- tomar la persona equivocada
- tener alta rotación de personal o una rotación diferente a la deseada o personal insatisfecho;
- que la gente no esté comprometida;
- que los empleados piensen que su salario es injusto;
- que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

² ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias,^{2ª} Edición, Argentina, Ediciones Garnica, 2007, p.19

Teniendo en cuenta lo anterior, ¿Se deben definir los procesos de Gestión Humana: Análisis y diseño de cargos, Reclutamiento, Selección y Evaluación del desempeño en la empresa comercializadora de cosméticos Krika Cosmetics?

1.2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.2.1. Objetivo General

Diseñar los procesos de Gestión Humana orientados al: Análisis y diseño de cargos, Reclutamiento, Selección y Evaluación del desempeño en la empresa comercializadora de cosméticos Krika Cosmetics.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual de los procesos Análisis y diseño de cargos, Reclutamiento y selección y Evaluación del desempeño para la empresa Krika Cosmetics.
- Definir los procesos de Análisis y diseño de cargos, Reclutamiento y selección y Evaluación del desempeño en Krika Cosmetics

1.3. JUSTIFICACIÓN

Para aumentar los ingresos en una organización existen dos medios, el primero va dirigido a reducir costos de producción de los bienes y servicios a ofrecer y el segundo consiste en el aumento de la producción para garantizar la permanencia de la organización en el mercado a través del tiempo.

Las organizaciones comprendieron que el aumento de la producción dependía de la eficiencia de su recurso humano, por lo tanto empieza a tomar fuerza este concepto.

Reconocer las necesidades y empezar a satisfacerlas en su orden como lo propone Maslow con su pirámide de las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de Reconocimiento y de Autorrealización, representa para la organización encaminar a sus empleados de forma individual y colectiva con los objetivos y poder cumplir la misión de esta.

Actualmente las organizaciones más exitosas son aquellas que ven en sus empleados su recurso más valioso y por lo tanto dan más valor a su bienestar. Lo cual requiere que la empresa así sea una pequeña, necesita implementar métodos que le permita identificar no solo las necesidades primarias de la empresa para cubrir vacantes temporales con personal, si no identificar las aspiraciones de sus empleados, tanto en su desarrollo personal como profesional, pues en la medida en que sus empleados se van sintiendo valorados y estables en la empresa a la

que pertenecen, van realizando aportes a la misma a través de su formación académica y profesional. Es por esto que la Gestión Humana es importante para las pequeñas empresas y en especial para Krika Cosmetics como objeto de análisis; pues los recursos humanos se han convertido en la clave diferenciadora de los negocios.

En la empresa *Krika Cosmetics* se ha evidenciado un crecimiento significativo debido a que pasó de ser solo un local encargado de distribuir a convertirse en cinco puntos de venta en la ciudad más una bodega de almacenamiento, lo cual ha requerido la contratación de más personal y con diferentes habilidades de acuerdo a las necesidades de los cargos.

Teniendo en cuenta lo manifestado por el viceministro de Desarrollo Empresarial, Carlos de Hart, al instalar el décimo quinto Congreso de la Federación Farmacéutica Suramericana, que sesiona en Cartagena. "El sector de aseo y cosméticos, uno de los dieciséis que forman parte del Programa de Transformación Productiva, liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, es uno de los que tiene las mayores oportunidades en los países con los cuales Colombia ha firmado Tratados de Libre Comercio"³.

De acuerdo a publicación de la revista Dinero el día 8 de Marzo del 2013 "La industria de los cosméticos es una de las más dinámicas y competidas en el país.

Actualmente *Krika Cosmetics* limita su área de recursos humanos a personal que realiza funciones operativas como liquidación y pago de nómina y aportes a seguridad social. La ausencia de este departamento ocasiona fallas en el proceso de la contratación de personal lo cual al final de la operación se puede evidenciar de una manera tangible, ya que representa pérdidas económicas.

Por lo tanto como un primer paso para la empresa Krika Cosmetics se considera fundamental iniciar creando su estructura de Gestión Humana, implementando en primera instancia los procesos de Análisis y diseño de cargos, Reclutamiento, Selección y Evaluación del Desempeño, teniendo en cuenta que por el tamaño de la empresa no es viable incurrir en los gastos que genera la implementación total de un departamento de gestión humana y adicionalmente no todos los Macroprocesos planteados por García, Murillo y González⁴ aplican para su estructura.

³ Publicación lunes 18 de marzo de 2013 en la página www.mincomercio.gov.co

⁴GARCIA S, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZALEZ, Hernán Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana, Colección Ciencias Sociales, 2010. P 11.

1.4. DISEÑO METODOLÓGICO

Para diseñar los procesos de Análisis y diseño de cargos, Reclutamiento, Selección y Evaluación del Desempeño, para la empresa Krika Cosmetics se realizó un estudio de carácter Exploratorio, porque este permite la formulación del problema para posibilitar una investigación más precisa, además tienen otras funciones como la de aumentar la familiaridad del investigador con el objeto de estudio, y porque, a través de este se puede encontrar posibles soluciones al trabajo propuesto, aclarar conceptos, además con este tipo de estudio se puede adquirir información no formal que amplíe los conocimientos que se tienen de la empresa Krika Cosmetics.

1.4.1. Tipos De Estudio

Según Méndez⁵ Hay tres tipos de estudio: exploratorio o formulativo, descriptivo y explicativos.

1.4.1.1. Exploratorio O Formulativo

El estudio exploratorio tiene una utilidad especial: permite al investigador formular hipótesis de primero y segundo grados, las cuales pueden ser relevantes en el nivel más profundo del estudio propuesto; se considera una etapa de inicio en la investigación.

1.4.1.2. Estudios Descriptivos

Así, el estudio descriptivo identifica características de universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

1.4.1.3. Estudios Explicativos

El estudio explicativo se orienta a comprobar hipótesis de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes). Por ello, se hace importante el establecimiento de variables en las cuales exista un grado de complejidad cuya ocurrencia y resultado determinen explicaciones que contribuyan al conocimiento científico.

⁵ MENDEZ, Carlos E. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2ª edición, Bogotá, McGraw-Hill interamericana.1995.p. 123-146

Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Tienen un conocimiento profundo de marco de referencia teórico, al igual que una excelente formulación y *operalización de la hipótesis de trabajo*.

Para la realización de este trabajo se optó por utilizar el tipo de estudio exploratorio, el cual permitió formular el problema de la ausencia de los procesos de gestión humana Análisis y diseño de cargos, Reclutamiento y selección y Evaluación del desempeño en Krika Cosmetics. Con este tipo de estudio fue posible crear un lazo de familiaridad con los empleados de la empresa y de esta manera obtener información no formal crucial para la investigación.

1.4.2. Instrumentos De Investigación

1.4.2.1. Método De Observación

La observación es un procedimiento importante en la investigación científica. La observación supone unas condiciones especiales en su empleo. Éstas son:

- Debe servir para lograr resultados de los objetivos planteados en la investigación.
- Debe ser planeada de una manera sistemática. El investigador debe definir qué quiere observar y cuáles son sus posibles resultados.
- Debe ser controlada sistemáticamente por el investigador y estar relacionada con proposiciones teóricas referidas al objeto de investigación.
-

1.4.2.2. Método Inductivo

La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas.

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado.

1.4.2.3. Método Deductivo

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones

generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

1.4.2.4. Método De Análisis

El análisis inicia s proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.

1.4.2.5. Método De Síntesis

La síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación. En consecuencia, *análisis y síntesis* son dos procesos que se complementan en uno en el cual al *análisis* debe seguir la *síntesis*.

El análisis descompone el todo en sus partes y las identifica, mientras que la síntesis relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio.

1.4.2.6. Otros Métodos

Es importante señalar que la observación, la inducción, la deducción, el análisis y la síntesis no son procedimientos únicos y que existen otros igualmente válidos. Vale la pena recordar que el carácter científico del trabajo exige el empleo de un método.

1.4.3. Fuentes De Información

1.4.3.1. Fuentes Secundarias

Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.

Al referirse a las fuentes secundarias, en el proyecto debe definirse y señalarse el tipo de fuente, y el grado de factibilidad o dificultad que para el investigador tiene su utilización.

1.4.3.2. Fuentes Primarias

Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger en forma directa.

Cuando esto sucede, se habla de la fuente primaria, e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada.

Observación: A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente.

Se puede afirmar que la observación científica conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación. Supone un conocimiento profundo de un marco teórico que oriente al investigador.

La ventaja principal de esta técnica, en el campo de las ciencias del hombre, radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante la situación estudiada, tal como ésta se da naturalmente.

La observación es directa cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos; recibe el nombre de observación participante. Cuando el observador no pertenece al grupo y sólo se hace presente con el propósito de obtener la información, la observación recibe el nombre de no participante o simple.

Encuestas: La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.

La encuesta tiene el peligro de traer consigo la subjetividad y, por tanto, la presunción de hechos y situaciones por quien responda; por tal razón, quien recoge información a través de ella debe tener en cuenta tal situación.

Otros procedimientos para la recolección de información son el cuestionario y la entrevista.

Cuestionarios, entrevistas y sondeos: El cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante. Se puede aplicar colectivamente, por correo o a través de llamadas telefónicas. En cambio, la entrevista supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente.

La aplicación de formularios y de encuestas supone que el investigador diseñe el cuestionario; éste es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo.

La formulación de estas preguntas depende de la índole del problema que se quiere estudiar y de los aspectos por formular.

El empleo de la encuesta supone la definición por parte del investigador del universo de investigación (población cuyas características específicas la constituyen en objeto de investigación). Si el universo de investigación es muy amplio, debe definir una muestra representativa del mismo. Para ello, ha de acudir a las diferentes técnicas y procedimientos de muestreo.

El diseño de investigación debe contener información sobre el universo de investigación, tamaño de la muestra y formulario preliminar que va a ser aplicado. La definición de las técnicas anteriores exige la determinación de procedimientos de codificación y tabulación de la información. Este proceso consiste en el recuento, clasificación y ordenación en tablas o cuadros. Estos procedimientos dependen de la clase de estudio o investigación y del tipo de datos.

Para estudiar los procesos de gestión humana: análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección y evaluación del desempeño en la empresa Krika Cosmetics el instrumento de investigación utilizado fue el Método de la observación el cual permite al investigador recoger información pertinente para su trabajo, con este instrumento se definieron los procesos, cargos y relaciones laborales que serían el objeto de estudio.

Inicialmente se realizó entrevista al Gerente Comercial de Krika Cosmetics, el señor Luis Gabriel Zuluaga para identificar las necesidades de la empresa en cuanto a los procesos de gestión humana (ver preguntas en el anexo A); adicionalmente en visitas realizadas a la empresa se recogió la información pertinente y posteriormente se utilizó la entrevista a todos los empleados (ver preguntas en anexo B) como fuente primaria para obtener información de cada uno de los cargos, complementando dicha información con los jefes directos para crear los manuales de funciones. También se utilizaron fuentes secundarias como libros, documentos y artículos que se encuentran en las bibliotecas.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Antecedentes

Rodríguez⁶ considera que la función de personal se desarrolló en el periodo comprendido de 1900 a 1930, y que atravesó por distintas etapas:

Paternalismo: Una de las primeras manifestaciones organizadas de preocupación por la función de personal fue el movimiento de bienes industriales anterior a la Primera Guerra Mundial. Como la Revolución Industrial había traído consigo muchas privaciones, la vida era dura para la clase trabajadora. A fin de aliviar tales condiciones algunos patrones iniciaron diversos programas como prestamos, fondos de ahorro, etc.

Empleo y expedientes: muchos departamentos de personal se crearon en realidad como secciones para manejar expedientes. Su función era la de procesar estadísticas de empleo (fecha de ingreso del trabajador, antecedentes, oficio desempeñado, medidas disciplinarias impuestas) y la de registrar los tiempos y la producción para elaborar las nóminas.

Aprovechamiento de nuevos conocimientos: En las décadas de 1910 y 1920 se ubica el movimiento de la administración científica, la cual demostraba que se podía mejorar la productividad con el estudio de tiempos y movimientos, la planeación de tareas, el diseño de herramientas la aplicación de incentivos.

Legislación Laboral: El gobierno marco la pauta para reformar la relación de la empresa con el personal al crear y promulgar leyes que protegen al trabajador, las cuales imponen normas de contratación, regulación de salarios, horarios, higiene y seguridad, y prestación de seguridad social.

Sindicalismo: La oposición de los patrones a los sindicatos de trabajadores aumento el prestigio de los departamentos de personal, ya que muchos de los programas iniciales de estos eran de prestaciones laborales, y se consideraba que con estos se podía neutralizar a los sindicatos.

Década de 1930. Durante esta década se originó otro cambio. En muchas empresas se decidió que el departamento de personal tendría que encargarse de

⁶ RODRIGUEZ, Joaquín. Administración Moderna de Personal, 7ª Edición, México, Thomson, 2007.p 58

todas las relaciones con los empleados y trabajadores, se le atribuyó la facultad de seleccionar al personal, así como de contratar, despedir, trasladar o ascender a los trabajadores, de determinar los jornales, y de negociar con el sindicato, en el caso de que lo hubiera. Como en muchas empresas se establecieron sindicatos, el departamento de personal ganó importancia. Ahora tenía la responsabilidad de negociar el contrato colectivo y manejar las reivindicaciones de los trabajadores. Como los sindicatos buscaban puntos débiles en la organización, se otorgó al departamento de personal todavía mayor control centralizado sobre las actividades de personal en todo el organismo.

Según William B. Werther, Jr. y Keith Davis⁷, el objetivo de los departamentos de recursos humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas, y el término Recursos Humanos⁸ se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones.

Adicionalmente Werther y Davis aclaran que; aunque las actividades de recursos humanos contribuyen al éxito de una organización en diversas maneras, estas actividades deben adecuarse a las estrategias fundamentales de la compañía.

Esta administración estratégica de los recursos humanos requiere que los gerentes utilicen sus recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas de que disfrute la organización y contribuir (en los casos de entidades lucrativas) a su éxito financiero. Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social.

También indican que las actividades de los recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y, de manera indirecta, al mejorar la calidad de vida laboral de los empleados. Es indudable que los de las empresas en ocasiones deben lograr mantener un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización. Un alto nivel de calidad de la vida laboral, no garantiza en sí mismo el éxito

⁷ WERTHER, William B. & DAVIS, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos, 5ª Edición, México, McGraw Hill, 2000. P 1.

⁸ Ibíd. p 6.

económico. Resulta necesario lograr avances en la calidad de la vida laboral y en el nivel de logros financieros de manera que siendo ética y socialmente responsables, al mismo tiempo sean compatibles con las estrategias de la compañía.

En conclusión para los autores los recursos humanos definen el éxito de la organización. Mejorar los aportes que hace el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas (excepto las muy pequeñas) cuentan con un departamento de personal. Los departamentos de recursos humanos no ejercen control directo sobre muchos de los factores determinantes para el éxito de la empresa, como son el capital, la materia prima y los procedimientos operativos. El departamento no tiene a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero si ejerce una influencia definitiva en ambas áreas.

Puesto en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para realizar esta tarea, los departamentos de administración de los recursos humanos deben tener objetivos claros.

2.1.2. Macroprocesos De La Gestión Humana

Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano, por lo cual se hace necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una adecuada relación entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor en su interior.⁹

Garcia, Murillo y Gonzalez presentan lo que ellos denominan como macroprocesos de Gestión Humana, considerando que la agrupación debe tener una finalidad y una interrelación entre los procesos que permita el logro de los objetivos de la organización, identificando cinco de ellos, así:

- *Organización y planeación del área de gestión humana*: su objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, buscando que el área sea estratégica y de apoyo a la organización. Este macroproceso está compuesto los procesos Planeación estratégica, Políticas de área, Marco Legal y Análisis y diseño de Cargos.

⁹ GARCIA S, MURILLO Y GONZALEZ, Op. Cit. p. 11.

- *Incorporación y adaptación de las personas a la organización:* tiene por objetivo la vinculación, asimilación y adaptación de las personas que ingresan a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma, con el fin de generar valor, garantizando que tengan las mejores habilidades y competencias para lograrlo. Está compuesto por los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción.
- *Compensación, bienestar y salud de las personas:* su objetivo es desarrollar un sistema que incentive, motive y satisfaga las necesidades de los empleados, generando sostenibilidad y mantenimiento de los mismos dentro de la organización, pero buscando siempre un equilibrio entre sus necesidades y la capacidad de la organización. Este macroproceso está compuesto por los siguientes procesos: Compensación y Estructura Salarial, Incentivos y Beneficios, Higiene y seguridad industrial y Calidad de Vida Laboral.
- *Desarrollo del personal:* este macroproceso busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular y potencializar la innovación, la generación de conocimiento y las competencias de las personas, y por tanto de la organización, para que tengan un crecimiento y desarrollo significativo. Lo componen los procesos Capacitación y entrenamiento, Desarrollo profesional, Planes de Carrera, Evaluación del desempeño y Monitoreo.
- *Relaciones con el empleado:* tiene como objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización. Este macroproceso está compuesto por los procesos Negociación Colectiva y Pacto Colectivo, Relaciones con el Sindicato y Cesación y Ruptura Laboral.

2.1.3. Selección De Procesos

Una vez analizados los macroprocesos anteriormente mencionados, se encuentra que para la empresa objeto de estudio Krika Cosmetics se requiere diseñar los procesos de Análisis y diseño de Cargos, Requisición y reclutamiento y Selección de personal, en los cuales se profundizará a continuación:

2.1.3.1. *Análisis Y Diseño De Cargos*

Chiavenato¹⁰ propone que quizás el diseño de puestos sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos a modificar su desempeño para mejorarlo. Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas, la cosa se complicó, pero a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales, e incluso demográficos, durante la larga historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado. Así, con la profunda división del trabajo a consecuencia de la revolución industrial, el surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y de la mecanización, el advenimiento de la administración científica y el movimiento posterior de las relaciones humanas, aunque el contenido del trabajo se alteró, se conservó la esencia de la situación de dependencia de una persona respecto de otra. Fue hasta la década de 1960 cuando un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos generaban resultados contrarios a los objetivos organizacionales.

El análisis de puesto, de acuerdo a Mondy¹¹, proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren, y las condiciones de trabajo en las que se realiza. La información se reúne, analiza y registra si el puesto existe, no si debe existir. Determinar las características del puesto corresponde con frecuencia a ingenieros industriales, analistas de métodos y otros profesionales. El análisis de puesto se realiza después de que este ha sido diseñado, el trabajador ha sido capacitado y el puesto se está llevando a cabo.

El análisis de puesto se realiza en tres ocasiones. En primer lugar, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puesto por primera vez; en segundo lugar, cuando se crean nuevos puestos y, en tercer lugar, cuando éstos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

¹⁰ CHIAVENATO. Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9ª Edición, México, Mc Graw Hill, 2011, p 176

¹¹ MONDY, Wayne, Administración de Recursos Humanos, 9ª Edición, México, Pearson Educación, 2005, p 87.

En gran medida según, Werther¹², la forma en que las personas se desempeñan y cumplen con sus labores está influida por las características de su puesto. Tanto la productividad como la calidad de la vida laboral dependen mucho del diseño de los puestos de la organización.

El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales. El diseñador del puesto toma estos elementos en consideración y se esmera en crear puestos que sean productivos y satisfactorios al mismo tiempo.

Como primer paso en la obtención de la información para realizar la preparación del análisis, Werther¹³, considera importante antes de recopilar información sobre los puestos específicos, es necesario informar a los empleados las razones que llevaron a la empresa a efectuar el análisis de puestos. Esta explicación y el comentario de que los resultados del trabajo se conocerán en todos los niveles haciendo llegar a cada persona una descripción específica de su función, evitarán desconciertos y rumores entre los empleados, y garantizaran su colaboración.

Otro importante paso preliminar consiste en que el analista se familiarice con la organización y con su entorno externo. Debe conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos de la organización (objetos y servicios). El conocimiento de la compañía, de la industria y de la comunidad son factores que contribuyen a que el analista diseñe un sistema de información de puestos que resulte de mucha utilidad. Una vez logrado lo anteriormente descrito, el analista:

- Identifica los puestos que es necesario analizar.
- Elabora un cuestionario para el análisis del puesto.
- Obtiene información para el análisis del puesto.

El concepto de puesto planteado por Chiavenato¹⁴, se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puesto simples y repetitivos

¹² WERTHER. Op Cit.,p 103

¹³ Ibid, p 88

¹⁴ Ibid., p. 172

(por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

b) **Obligación:** es toda actividad individual y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborado una orden de servicio, etcétera. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.

c) **Función:** es un conjunto de tareas (puesto por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizar por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

d) **Puesto:** es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.

Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones.

Ocupante, según Chiavenato¹⁵, es la persona designada para ocupar un puesto. En el fondo, toda persona que trabaja en la organización ocupa un puesto. Hay puestos que tiene un único ocupante como el director presidente, por ejemplo, mientras que otros exigen varios ocupantes que realizan las misma tareas como operadores de máquinas, oficinistas, cajeros, dependientes y vendedores, entre otros. Las tareas u obligaciones constituyen las actividades que realiza el ocupante de un puesto. De este último se espera que realice las tareas y obligaciones habituales de ese puesto, que se subordine a su superior administre a sus subordinados y responda por su unidad de trabajo.

¹⁵ Ibid. p 172.

Rodríguez-Serrano¹⁶ plantea que con independencia de la metodología que sea utilizada, la descripción del puesto de trabajo es el primer paso en la cadena de gestión de recursos humanos. Así pues, al seguir el modelo de gestión de recursos humanos, se observa que la descripción del puesto de trabajo será presupuesto básico de:

- La determinación del perfil de factores de desempeño eficaz; dicho de otra manera, de la determinación de los requerimientos que el puesto exige de su ocupante.
- La evaluación del puesto, también denominada valoración.
- La selección de la persona que ha de ocupar el puesto.
- La evaluación del desempeño del ocupante del puesto, en función de las responsabilidades y el marco de contribución de los puestos descritos.
- La formación del ocupante y su programa de desarrollo personal.
- La formación y los planes de desarrollo personal de aquellos incluidos en el plan de sucesión al puesto descrito.

Bien como una herramienta sustantiva o bien como parte de la herramienta de descripción de puestos de trabajo, algunas metodologías, como ocurre en el modelo de gestión de recursos humanos, hacen referencia a los factores de éxito, requerimientos, conocimientos, experiencia, competencia que el titular de un puesto descrito ha de evidenciar para desempeñar adecuadamente, como parte integrante de la gestión del puesto de trabajo.

➤ **Métodos para el análisis de puestos**

Entre los métodos básicos que el Área de Recursos Humanos puede utilizar, según Decenzo y Robbins¹⁷, para determinar los elementos de un puesto de trabajo, así como conocimientos, habilidades y aptitudes esenciales para un desempeño exitoso, se incluyen los siguientes:

Métodos de la observación. El analista de puestos observa directamente a los empleados o revisa películas de los trabajadores desempeñándose en su puesto. Aunque este método proporciona información de primera mano, los empleados no

¹⁶ RODRIGUEZ-SERRANO, Juan Carlos, El Modelo de Gestión de Recursos Humanos, 1ª Edición, Barcelona, Editorial Uoc, 2004, p 36-38.

¹⁷ DECENZO, David A. y ROBBINS, Stephen P, Administración de recursos humanos, México, Grupo Noriega Editores, 2003. P 139

tienen un buen rendimiento cuando se sienten observados, y entonces pueden incurrir distorsiones en el análisis de puestos. Este método también requiere que todas las actividades del puesto sean observables. Esto es posible con algunos puestos, pero es imposible en muchos de ellos; por ejemplo, en la mayoría de los puestos gerenciales.

Método de la entrevista individual. Se selecciona un equipo de titulares de un puesto de trabajo y se les entrevista ampliamente. Los resultados de estas entrevistas se combinan en un solo análisis del puesto. Este método es efectivo para evaluar lo que un puesto conlleva, y la participación de los empleados en el análisis del puesto es esencial.

Método de la entrevista grupal. Es similar al anterior, excepto que el conjunto de titulares de los puestos se entrevista simultáneamente; Aunque aumenta la precisión en la evaluación de los puestos, la dinámica grupal puede entorpecer su eficacia.

Método del cuestionario estructurado. Se les envía a los trabajadores un cuestionario diseñado específicamente para que ellos señalen los puntos que desempeñan en su puesto de trabajo en una larga lista de tareas posibles. Esta técnica es excelente para reunir información acerca de los puestos. Sin embargo, se pueden pasar por alto algunos aspectos del puesto de trabajo, y generalmente no se tiene la oportunidad para hacer preguntas de seguimiento o para aclarar la información recibida.

Método de conferencia técnica. Se vale de los supervisores con un amplio conocimiento del puesto. Aquí, las características específicas del puesto se obtienen de los “expertos”. Aunque es un buen método de recolección de datos, frecuentemente pasa por alto las percepciones de los trabajadores titulares acerca de los que ellos hacen en su trabajo.

Método del diario. Requiere que los titulares de los puestos de trabajo registren sus actividades diarias. Este método es el que se lleva más tiempo y puede extenderse por largos periodos, aumentando sus costos.

No debe considerarse que estos métodos sean mutuamente excluyentes; ninguno de ellos es universalmente superior. Incluso la obtención de la información sobre el puesto a partir de los titulares puede crear un problema, especialmente si estos individuos describen lo que ellos consideran que debería hacerse en lugar de lo que realmente están haciendo. Entonces, los mejores resultados se logran cuando se combinan los métodos: se obtienen información de los empleados en forma individual, de sus supervisores inmediatos, de los analistas profesionales o de alguna fuente que no interrumpa las tareas de los trabajadores, como las observaciones filmadas.

Descritos los puestos de trabajo y determinación los factores que han de concurrir en ocupantes para que puedan desempeñarlos eficazmente, se procede a la valoración. Sobre valoración/evaluación de puestos de trabajo se han escrito millones de páginas y concebido un sinnúmero de metodologías.

La valoración de puestos de trabajo es un proceso de gestión de recursos humanos por medio del cual utilizando una metodología determinada, la organización establece la importancia relativa de sus puestos de trabajo. Los sistemas genéricos de valoración de puestos de trabajo se pueden clasificar en tres grupos, en función del método que se utilice para estimar la importancia relativa de los puestos dentro de la organización:

Método de jerarquización: Se trata de comparar puestos de trabajo de acuerdo con unos procedimientos determinados, con objeto de averiguar si un puesto es superior, igual o inferior a otro en cuanto a su importancia dentro de una organización, sin entrar a analizar los factores diferenciales individuales entre los mismo.

Método de graduación: Este método parte de la base de que entre los puestos de una organización existen diferencias en niveles de responsabilidad, funciones, requerimientos y capacidades para desempeñarlos, que pueden ser identificados. Ello permite establecer una graduación en función de la exigencia de los requisitos que se exigen para cada nivel y asignar al mismo los puestos que los cumplen.

Modelo de comparación de factores: Se trata de comparar puestos entre sí, pero no como un todo, sino en función de los factores que se juzgan más importantes y que estén presentes en todos ellos. Se comparan los puestos a través de sus factores. Estos pueden ser de muy diversa naturaleza: conocimientos, responsabilidades, libertad para actuar, condiciones de trabajo, etc.

Al descomponer los puestos en factores y asignar a cada uno un valor determinado, se alinea con el método más utilizado en la actualidad. El valor del puesto vendrá determinado por la suma de los valores que se haya asignado a cada uno de los factores en los que se haya descompuesto.

La herramienta de comprensión y evaluación de puestos de trabajo que se propone en el tercer apartado se encuadra dentro de este modelo.

➤ **Concepto de diseño del puesto**

Diseñar un puesto significa, según Chiavenato¹⁸ establecer cuatro condiciones fundamentales:

¹⁸ CHIAVENATO, Op. cit, p. 172-173

- El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
- Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad, es decir, relación con su jefatura.
- A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad) es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.

En fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

Diseñar un puesto de trabajo ampliado, según Rodríguez-Serrano¹⁹, es configurado definiendo el entorno organizativo en el que operara, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución. Describir un puesto de trabajo es analizarlo para conocer el entorno en el que opera, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución.

Tanto el proceso de diseño como el proceso de descripción se pueden estructurar en tres fases: 1) configuración y análisis, 2) elaboración y 3) documentación.

➤ **Configuración y análisis**

Las características de esta fase difieren según se trate de diseñar o describir un puesto de trabajo. En el primer caso, cuando se diseñe un puesto de trabajo, se debe identificar y especificar las necesidades de la organización y más concretamente, del entorno organizativo en el cual el puesto de trabajo habrá de desarrollarse, al objeto de modelarlo de manera que contribuya distintivamente a los resultados del entorno y sea armónico con los otros puesto de trabajo que se desarrollan en su realidad organizativa. En este caso, la primera fase del proceso recibirá el nombre de configuración, pero cuando se trate de describir un puesto de trabajo ya existente, la primera fase recibirá el nombre de análisis. Si se debe diseñar un nuevo puesto de trabajo es porque se ha identificado una necesidad

¹⁹ RODRIGUEZ-SERRANO, Op. cit. p 38-47.

que los puestos existentes no pueden, o se considera que no pueden, cubrir adecuadamente.

Entendimiento que en el caso del diseño de un puesto de trabajo, el proceso de configuración debe seguir unas etapas claras y sencillas:

Identificación de la necesidad: Necesidad de un puesto de trabajo cuyas responsabilidades y cuya contribución no son asumidas por ningún otro puesto dentro del entorno organizativo en el que ha sido detectada la necesidad. La existencia del puesto ha de contribuir a mejorar, directa o indirectamente, los resultados de su entorno organizativo y solo deben ser creados cuando haya seguridad que esto ocurrirá. Normalmente, la necesidad de un nuevo puesto diferenciado es identificada por el responsable del entorno organizativo, quien, además, determinara sus características más relevantes. Concretamente, este debe definir las coordenadas básicas del puesto.

Validación de dicha necesidad: En esta segunda etapa de la fase de configuración se debe estar seguro que el puesto cuyas coordenadas se hayan definido en la etapa anterior es realmente necesario y su contribución está clara y es sustantiva.

En esta etapa deben intervenir:

- La persona que ha identificado la necesidad del puesto y determinado sus coordenadas básicas.
- El superior de esta persona, que debe aportar al proceso su visión de conjunto y a largo plazo sobre la necesidad detectada en el entorno organizativo y que debe autorizar el puesto diseñado, o bien encargarse de que se autorice.
- El responsable del departamento de recursos humanos, que debe aportar la visión de conjunto de toda la organización y examinar la coherencia del puesto en la totalidad de la misma.
- Según los casos, directivos de otros entornos organizativos con los que el puesto ha de colaborar o a los que deberá prestar servicios, así como futuros colaboradores del titular del puesto que se diseña.

Análisis: En el caso de descripción de puesto de trabajo, la fase de análisis presenta distintas características. Ello se debe a que en el proceso de diseño del puesto, este no existe y es necesario crearlo, mientras que en un proceso de descripción, el puesto existe y simplemente se debe delinear.

Así pues, en el caso de descripciones de puesto de trabajo, el proceso de análisis debe seguir las siguientes etapas:

Planificación del proceso

En esta etapa se determinarán las líneas maestras del proceso de descripción:

- Características generales del proceso, número de puesto que hay que describir, tipo de puesto, entornos en los que se encuentran, número de personas involucradas, calendario, responsable del proceso.
- ¿qué información se quiere obtener? Lógicamente, la necesaria para la comprensión del puesto. Al revisar la definición ofrecida, se observa que esta habrá de ser: su entorno organizativo, su razón de ser y sus principales responsabilidades.
- ¿Cómo se ha de recoger la información? Existen muchos métodos de recogida de información: observación directa, cuestionarios, sumarios de actividades, entrevistas, paneles de expertos, etc. Cada uno de estos métodos tiene sus ventajas y sus inconvenientes y cada uno de ellos puede ser adecuado según las circunstancias o los tipos de puestos que se deben describir.
- ¿Quiénes han de proporcionar la información? Obviamente, los que la poseen. En el caso de un puesto de trabajo, se debe entender que su ocupante. Esta afirmación debe, sin embargo, matizarse en función de muchos factores: nivel del puesto, tipo de puesto, experiencia de la persona que recoge la información. Normalmente, el ocupante del puesto estará involucrado, pero también lo estará, al menos, su superior, en la mayoría de los casos.
- ¿Quiénes han de recoger la información? Dependerá del grado de madurez de la organización en este proceso. Normalmente, la recogida de información la llevará a cabo un experto del departamento de recursos humanos. Si este no tuviese experiencia, convendría que estuviese asesorado por un consultor externo. La participación de un experto externo puede, sin duda, ayudar a objetivar las descripciones.

➤ Recogida de información

Una vez las líneas maestras del proceso en la etapa anterior, se inicia ya en una etapa práctica: la propia recogida de información, en la cual, siguiendo lo establecido en la planificación del proceso, se debe obtener suficiente información sobre el puesto para poder pasar a la fase de elaboración. Se trata de que la información sobre el puesto sea clara, completa, bien estructurada, exacta y uniformemente tratada.

➤ **Elaboración**

La elaboración es una fase común de los procesos de diseño y descripción de puesto. En ella se estructura la información obtenida en la fase anterior (configuración y análisis) siguiendo un patrón predeterminado.

Identificación del puesto

Este bloque estará destinado a las señas de identidad del puesto:

- Nombre del puesto diseñado o descrito.
- Ocupante del puesto.
- Puesto del que depende.
- Ocupante del puesto.
- Fecha el diseño o descripción.

➤ **Descripción del entorno organizativo**

El modelo define el entorno organizativo como la porción de la organización en la cual el puesto se desenvuelve. Para definir esta porción de organización debemos:

- Identificarla: departamento de finanzas, recursos humanos, I+D, etc.
- Determinar su magnitud económica: determinar el valor económico asignado al entorno organizativo. Para determinar este valor tenemos que elegir el más apropiado entre el valor total o los valores parciales de lo facturado, gestionado, elaborado, manipulado, diseñado, transformado o administrado en dicho entorno, ya sea por el propio puesto o por el conjunto de puestos que lo integran. Reflejar la posición del puesto en el organigrama (esquemático) de su entorno organizativo: puesto del que depende y puestos que dependen de él.

Se puede reseñar, si se desea, cualquier otra característica que ayude a comprender mejor el entorno del puesto: número de personas que lo integran, número de personas que supervisa el puesto, etc.

➤ **Misión**

En este bloque se trata de ofrecer una visión rápida y general del puesto. En una frase (o a los sumo, dos) se expresa cual es la razón de ser del mismo. Normalmente, un puesto existe para dirigir, supervisar o realizar una parte

concreta de la actividad de su entorno organizativo o de la empresa en general. El ocupante del puesto deberá actuar dentro de unas líneas marcadas, que supondrán una limitación a su libertad de actuar, y claro está, su actividad tendrá que orientarse a la consecución de un resultado.

Si se continúa con el razonamiento expuesto en el párrafo anterior, se puede ver que podemos definir y estructurar la misión de un puesto siguiendo este esquema:

- **Acción:** se inicia explicando si el puesto consiste en dirigir, coordinar, supervisar o realizar.
- **Entorno.** Parte de la organización en la que se desenvuelve el puesto: almacén, recursos humanos, compras, marketing.
- **Marco.** Limitaciones a la libertad de acción del ocupante del puesto, que pueden ser desde las órdenes de su superior hasta las políticas generales de la empresa. Cuanto más importante es el puesto, mas difusos y amplios son los límites a la libertad de actuación.
- **Resultado.** Finalidad que se persigue con todo lo anterior.

➤ **Principales responsabilidades**

Este es el bloque básico del diseño y descripción del puesto de trabajo. En él se debe detallar: 1) los requerimientos esenciales del puesto y 2) las principales responsabilidades que le han sido asignadas a su ocupante. Es necesario pensar en las seis o siete responsabilidades primordiales, para poder reflejarlas de manera clara y contundente en el documento de diseño/descripción.

Se necesita plantear las responsabilidades de un puesto en forma de instrucciones que el ocupante recibe de su superior (por ejemplo: conseguir, recomendar, visitar, realizar, contabilizar). La exposición de las principales responsabilidades no debe resultar en una lista de actividades que el ocupante del puesto tiene que realizar. Por lo tanto, no se debe relatar su rutina diaria; ni divagar. Es necesario ser claros, precisos y utilizar, en lo posible, un lenguaje que pueda ser entendido por personas no familiarizadas con el tipo de puesto que se describe.

➤ **Marco de contribución**

El marco de contribución de un puesto se define en función de la dimensión de los problemas que ha de resolver su ocupante y la autonomía con la que este toma las decisiones necesarias para resolver estos problemas. Se definirán, además, problemas como situación que exige solución.

Siguiendo este enfoque, en este bloque del diseño y descripción del puesto de trabajo se debe determinar:

- La dimensión de los problemas: describiendo brevemente las principales situaciones que resuelve el puesto.
- La autonomía de las decisiones: describiendo el tipo de supervisión o el tipo de normas o principios de actuación a los que el puesto está sometido.

➤ **Documentación**

En esta fase, común a los procesos de diseño y descripción, se redacta el documento de diseño y descripción del puesto de trabajo. En el caso de descripción de puesto, se prepara un borrador, que deberá ser revisado por el ocupante del puesto y por su superior inmediato y además, por otras instancias de la organización, dependiendo de la opción que se haya tomado en la fase de análisis.

Refrendado el primer borrador, se procederá a la redacción del documento definitivo, de acuerdo con el formato que se haya determinado.

➤ **Aplicación de la herramienta**

El diseño y descripción del puesto de trabajo es el primer paso en la cadena de gestión de recursos humanos. Esta fase, por tanto, constituye el origen del proceso. Por ello será la referencia de todas las actividades que le suceden.

Vemos, así, que el diseño y descripción de puesto será presupuesto básico de:

- La determinación del perfil de factores de desempeño eficaz, dicho de otra manera, de la determinación de los requerimientos que el puesto exige de su ocupante, para desempeñarlo eficazmente.
- La evaluación del puesto.
- La selección de la persona que ha de ocupar el puesto.
- La evaluación del desempeño del ocupante del puesto, en función de sus responsabilidades y de su marco de contribución.
- La formación del ocupante y su programa de desarrollo personal.
- La formación y los planes de desarrollo personal de aquellos incluidos en el plan de sucesión al puesto diseñado o descrito.

➤ Modelos de diseño de puestos

Chiavenato²⁰ describe tres modelos para el diseño de puesto.

Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos.

Es el modelo de los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas a principios del siglo XX. Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto. La administración científica sostenía que solo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Pero mientras Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado con objeto de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores eran mucho más restrictivos y se concentraban solo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto (*the best way*) y la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos. A esto se le llamaba racionalización del trabajo.

La mejor manera se obtiene mediante técnicas de estudio de tiempos y movimientos, las cuales conducían al método de trabajo que debía seguirse por los empleados. Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. El gerente mandaba y el trabajador tan solo obedecía y operaba. La capacitación para el puesto se limitaba a las habilidades específicas necesarias para realizar la tarea. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas, tanto mayor sería la eficiencia del trabajador. De aquí la importancia en la fragmentación de las tareas, en la exagerada simplificación de la actividad y en la consecuente superespecialización del trabajador.

Modelo humanista o de relaciones humanas: El modelo humanista surgió con la escuela de las relaciones humanas durante la década de 1930 en franca oposición a la administración científica, que representa el modelo administrativo de la época. Fue una reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas.

La escuela de las relaciones humanas ignora por completo los factores que la administración científica consideraba decisivos: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las

²⁰ CHIAVENATO, Op. cit p. 176-178.

recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma. El concepto de persona paso de homo economicus (el ser humano motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a un hombre social. Fue una verdadera revolución con la idea de sintonizar la administración con el espíritu democrático clásicamente estadounidense. Con la teoría de las relaciones humanas surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, motivación, comunicación y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las labores (administración científica) y en la estructura (teoría clásica) se sustituyó por el énfasis en las personas.

El modelo humanista no consiguió desarrollar un modelo de puesto que sustituyen al modelo tradicional. Solo atendió a lo externo y lo superficial del puesto. Se preocupó de la envoltura, pero no del producto.

En tiempos más recientes, la escuela de relaciones humanas recibió críticas por las limitaciones de su campo de estudio y la parcialidad de sus conclusiones, por su concepción ingenua y romántica del trabajador y sobre todo por su enfoque manipulador al favorecer a la administración y desarrollar una estrategia sutil para hacer que los empleados trabajan más y exigieran menos a la organización.

Modelo situacional: Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales y las labores específicas. Por esto es situacional, pues depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña.

En realidad, el diseño de puestos parte no solo de los supuestos de la naturaleza de las personas, sino también de un conjunto de presunciones implícitas sobre el ambiente en que operan los puestos. Tanto el modelo clásico como el humanista establece que el puesto se debe proyectar para un ambiente estable y previsible; los métodos y los procedimientos están estandarizados y son repetitivos porque se basan en la idea de que la tecnología permanecerá constante durante un tiempo suficiente para compensar la inversión de tiempo y esfuerzo en el análisis y estudio del trabajo. La importancia otorgada a la estabilidad de los objetivos organizacionales, de los factores ambientales y de la tecnología, más que al grado de complejidad, es intencional, pues en la teoría clásica y humanista la estabilidad del producto y del proceso es lo que sirve de restricción en el proyecto del puesto.

Una tecnología estable y duradera es esencial para transformar en rutinarias las actividades físicas y mentales de los ocupantes, así como para separar el pensar del hacer, lo que permite seleccionar y capacitar a los miembros para desarrollar equipos de tareas simples, repetitivas y bien definidas. De aquí el carácter definitivo y permanente de los puestos: características habituales del diseño

clásico. Como si los puestos fueran perfectos y no necesitaran modificación o mejora.

En un mundo de negocios en el que todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. Además, la fuerte competencia exige productividad y calidad, por ello la organización necesita alcanzar niveles altos de desempeño.

Esto se logra mediante el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos creativos y de la capacidad de autodirección y autocontrol de sus miembros, cuando les proporciona al mismo tiempo oportunidades para la satisfacción de sus necesidades.

El modelo situacional supone aprovechar las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y sobre todo, los objetivos planeados entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. El gerente debe crear mecanismo con los cuales las contribuciones personales mejoren el desempeño departamental y no tan solo consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y de consideración. Esas necesidades pasan de fines a medios. La satisfacción de esas necesidades es un subproducto deseable, pero no el objetivo principal de las actividades gerenciales.

➤ Enriquecimiento del Puesto

El planteamiento del problema no es nuevo. Para la mayoría de las personas, según Chiavenato²¹ los puestos son demasiado pequeños; es decir, no son lo bastante amplios y necesitan redimensionarse. La manera más práctica y viable para una adecuación permanente del puesto al crecimiento profesional personal es el enriquecimiento del puesto, denominado también ampliación del puesto. Consiste en aumentar de forma deliberada y paulatina los objetivos, responsabilidades y desafíos del puesto. El enriquecimiento del puesto puede ser horizontal (mediante nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (mediante nuevas responsabilidades de un nivel paulatinamente más elevado).

Si el puesto se expande con el único objeto de que el ocupante desempeñe una mayor variedad de tareas o más operaciones, el puesto recibe un enriquecimiento horizontal o lateral. Si en cambio, el ocupante participa en la planeación, organización y supervisión, además de realizar su labor, el puesto recibe un enriquecimiento vertical.

Las evidencias de las investigaciones sugieren que el enriquecimiento de los puestos, horizontal o vertical, individual o grupal, genera una mejoría en el desempeño y al menos reduce la insatisfacción laboral.

²¹ Ibid p. 180-181.

A pesar de todos sus aspectos positivos y motivacionales, el enriquecimiento de los puestos algunas veces provocan consecuencias indeseables. Se debe a que las personas reaccionan de manera diferente a los cambios en su contexto, presentando desde ansiedad y angustia hasta la sensación de que la organización las explota. También el ambiente de trabajo influye con fuerza en las expectativas de las personas. Si las políticas y procedimientos organizacionales son tradicionales y conservadores, es de esperarse que el espíritu de cambio e innovación este bloqueado por completo y que las personas se sientan inseguras con cualquier novedad, pues no están preparadas para eso. Es difícil que quien siempre haya vivido en organizaciones conservadoras y orientadas al pasado, esté en condiciones de crear e innovar.

2.1.3.2. Requisición Y Reclutamiento

Se denomina según Werther²² reclutamiento, al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados.

Los planes estratégicos, de la corporación, según Werther²³, señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que se requieren crear y llevar a cabo.

El Hallazgo de nuevos empleados, propone Rodríguez²⁴ es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación, debido a planes detallados de recursos humanos; otras veces el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de los casos, encontrar solicitudes competentes es una actividad crucial.

El reclutamiento es definido por DeCenzo²⁵ como el proceso mediante el cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización, o desde otra perspectiva, es una actividad que vincula a los que tienen puestos de trabajo por ocupar con los que están en busca de empleo.

²² WERTHER. Op. cit., p. 150.

²³ Ibid. p 152.

²⁴ RODRIGUEZ. Op. cit., p. 146.

²⁵ DECENZO, Op. cit, p. 156

Alles²⁶ define reclutamiento como una serie de procesos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionara a algunos para efectuarles el ofrecimiento de empleo.

Rodríguez²⁷ divide en dos la práctica del reclutamiento, directa e indirecta. Es directa cuando la empresa realiza el reclutamiento por su propia cuenta, es decir, los candidatos van a la organización para hacer sus trámites. Es indirecta cuando la empresa acude a alguna oficina de colocación, para que esta le proporcione personal ya seleccionado.

➤ **Proceso de Reclutamiento**²⁸

Desde el punto de vista de la organización, el proceso de reclutamiento no es simple. En este proceso se distinguen dos fases importantes, que son:

a) Fuentes de Reclutamiento: son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios. Se dividen en internas y externas. Las internas son las oportunidades para encontrar aspirantes dentro de la organización representados por los trabajadores de la propia organización, contactos por sindicatos y los familiares o personas recomendadas por los trabajadores; Y las fuentes externas son aquellos lugares de contacto indirecto como bolsas de trabajo de escuelas, universidades, asociaciones, oficinas de colocación, otros empleos o por el público en general.

b) Medios de Reclutamiento: son las diferentes formas o conductos que se utilizaran para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización. Los medios de comunicación que se usan ordinariamente son: la requisición de personal al sindicato, la solicitud oral o escrita hecha a trabajadores, la carta y el teléfono, el periódico, la radio y la televisión, los folletos y boletines.

El reclutamiento²⁹ implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el

²⁶ ALLES, Marta Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos, Buenos Aires, Granica, 2008, p.157.

²⁷ RODRIGUEZ. Op. cit. p 150

²⁸ Ibid., p 151-152.

²⁹ CHIAVENATO, Op. cit. P 132-133

reclutamiento es una función staff, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio.

Medios de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento³⁰ son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RRHH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de RRHH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos. El interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados solos en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos.

➤ Reclutamiento interno

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia
- Ascenso
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

³⁰ Ibid. p 133-134

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Ventajas del reclutamiento interno: El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- **Es más económico:** evita gastos en anuncios de periódicos u horarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- **Es más rápido:** evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publiquen el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.
- **Presenta un índice mayor de validez y de seguridad:** ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.
- **Es una fuente poderosa de motivación para los empleados:** vislumbra la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, esta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- **Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal:** esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- **Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal:** los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas.

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas³¹:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados. Cuando se trata de jefaturas que no conseguirán ascender en la organización o no tiene potencial de desarrollo, estas pasan a ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades. O sofocan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que en el futuro podrían superarlos.

Anzola³² presenta las denomina fuentes internas las cuales aportan información a la compañía sobre el posible candidato y están contenidas en documentos llevados en archivos, como las solicitudes de empleo, investigación documental de candidatos y exámenes

➤ **Reclutamiento externo**

Anzola³³ lo denomina fuentes externas que están constituidas por la información sobre los candidatos existentes fuera de la empresa; algunos ejemplos de estas fuentes, también conocidas como medios de reclutamiento de posibles candidatos, son los anuncios publicitarios, instituciones educativas, agencias de empleo y grupos de afiliación (cámaras).

El reclutamiento externo, según Chiavenato³⁴, funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o

³¹ Ibid. p 135-136.

³² ANZOLA, Sérvulo, Administración de pequeñas empresas, 3ª Edición, México, Mc Graw Hill, 2010. P-231.

³³ Ibid..P-234.

³⁴ CHIAVENATO Op. cit. p 136-139.

potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones mediante una o más técnicas de reclutamiento.

- Consulta de archivos de candidatos: de los candidatos que se presentaron por iniciativa propia o de quienes no fueron seleccionados en reclutamiento anteriores, el departamento de reclutamiento debe conservar y archivar un *curriculum vitae* o una solicitud de empleo. El sistema de archivo puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, según género, fecha de nacimiento y otras características pertinentes.

Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten por su cuenta, en cualquier momento, aunque en ese instante no haya vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contacto con ellos, con objeto de que no se pierda el atractivo ni el interés. Se debe tomar en cuenta que es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, requiere poco tiempo.

- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa: es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y poco tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, pues con él se llega al candidato por medio del empleado. Este, al recomendar amigos o conocidos, se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado; según como se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión. La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.

- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: también es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares concurridos, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etcétera. En este caso, el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.

- Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales: aunque no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de participar con otras instituciones sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual que como estrategia principal.

- Contactos con universidades escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela: la finalidad es divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas mantienen este sistema de forma institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas elaboran programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas: su objeto es promover a la empresa y crear un ambiente favorable con información sobre lo que hace la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua: en algunos casos esos convenios inter empresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que permite mayor amplitud de acción que si actuaran de forma aislada.
- Viajes para reclutamiento en otras localidades: cuando el mercado de recursos humanos local ya está explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Debe trasladarse a los candidatos reclutados a donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.
- Anuncios en periódicos y revistas: el anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general abarcado por el medio, y su discriminación depende del grado de selectividad deseado.
- Agencias de colocación o empleo: con objeto de atender a empresas pequeñas, medianas o grandes surgió una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se dedican a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarias, y así sucesivamente. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es una de los más caros, si bien se compensa por los factores de tiempo y rendimiento.
- Reclutamiento en internet: internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de

empleo se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a este medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. Internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa.

En el reclutamiento virtual, el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos. El *curriculum vitae* es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones y conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera, etcétera. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.

- Programas de capacitación (*training*): muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes egresados de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o muy técnicas, después de un periodo de prácticas debidamente supervisado. La época de demanda es al final o al principio de cada año. El número de candidatos (trainees) varía de acuerdo con las necesidades futuras de la organización.

Ventajas del reclutamiento externo: El reclutamiento externo, según Chiavenato³⁵ ofrece las ventajas siguientes.

- **Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización:** la entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de ella. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.
- **Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización:** sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- **Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos:** eso no significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas. Por esta razón, muchas empresas prefieren el reclutamiento externo,

³⁵ Ibid. p 138.

además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, con lo que obtiene resultados de desempeño en el corto plazo.

De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno: el tiempo que se invierten en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más extenso será el periódico, y la empresa debe prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo a fin de no presionar el reclutamiento por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos: se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etcétera.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno: los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- Puede provocar barreras internas: cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales escapan a su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política desleal de la empresa en relación con su personal.
- Suele afectar a la política salarial de la empresa: asimismo, puede influir en los niveles salariales internos, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

➤ **Reclutamiento Mixto**

Por las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas prefieren una solución eclética: el reclutamiento mixto³⁶, es decir,

³⁶ CHIAVENATO. Op.cit. p 139-140.

el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto se aborda con tres procesos:

a) Al principio, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no de los resultados deseados. La empresa se interesa más en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir la empresa necesita en el corto plazo personal calificado, y debe importar del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio las calificaciones requeridas.

b) Al principio, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos internos adecuados, opta por el reclutamiento externo.

c) Reclutamientos externos e interno simultáneos. Es el caso en que a la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos al tiempo que crea condiciones de competencia profesional saludable.

En el fondo, atraer talentos constituye hoy en día uno de los mayores desafíos de Recursos Humanos.

2.1.3.3. Selección De Personal

El proceso de selección es definido por Rodríguez³⁷ como la tarea de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.

Para Chiavenato³⁸, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

³⁷ RODRIGUEZ, Op. cit. p 153

³⁸ CHIAVENATO. Op. cit. p 144.

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Hoy las organizaciones abandonan sus características burocráticas en favor de nuevos formatos de organización del trabajo. Los departamentos y puestos, según Chiavenato³⁹ son reminiscencias del viejo modelo burocrático, y se les sustituye por unidades de negocios y equipos. Así, no siempre es el puesto el elemento básico de partida para elegir a los candidatos. Muchas empresas se basan en las habilidades y competencias individuales para elegir a los aspirantes.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, se podría omitir la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme; por las diferencias particulares tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) las personas se comportan, perciben situaciones y se desempeñan de manera diferente (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizar una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico, sino sobre todo un pronóstico de esas dos variables. No solo debe dar una idea actual, sino también una proyección del aprendizaje y nivel de realización futuro.

En tanto que el reclutamiento alienta a una persona a buscar empleo en una empresa, el propósito del proceso de selección para Mondy⁴⁰ es identificar y emplear a las personas mejor calificadas. La selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se espera, el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección.

Decenzo⁴¹ presenta los pasos básicos de la selección de personal:

- Entrevista Inicial de evaluación.
- Llenado de solicitud.

³⁹ Ibid.p 144.

⁴⁰ MONDY, Op.cit. p 162.

⁴¹ DECENZO, Op. cit. P 169.

- Pruebas de empleo.
- Entrevista amplia.
- Investigación de antecedentes.
- Una oferta condicional de empleo.
- Exámenes físico-médicos.
- La oferta definitiva de empleo.

Cada uno de estos pasos representa una decisión que requiere algún tipo de retroalimentación afirmativa para que el proceso continúe. Cada uno de los pasos de este proceso busca ampliar el conocimiento de la organización acerca de los antecedentes, capacidades y motivación del solicitante, así como aumentar la información a partir de la cual los encargados de la toma de decisiones realizaran sus predicciones y tomaran la decisión final. Sin embargo, algunos de estos pasos se pueden omitir en caso de que no produzcan los datos que ayudaran a predecir el éxito, o si los costos de los mismos no están garantizados.

Se selecciona el candidato más indicado para el cargo y se le debe realizar una evaluación de medicina laboral y si no hay ningún inconveniente realizar la contratación de ley.

➤ **Bases para la selección de personal**

Como la selección de Recursos Humanos⁴² es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren.

Obtención de la información sobre el puesto

La información del puesto vacante se recopila de seis maneras:

- Descripción y análisis de puesto: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato- especificaciones particulares-) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección es la información de los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

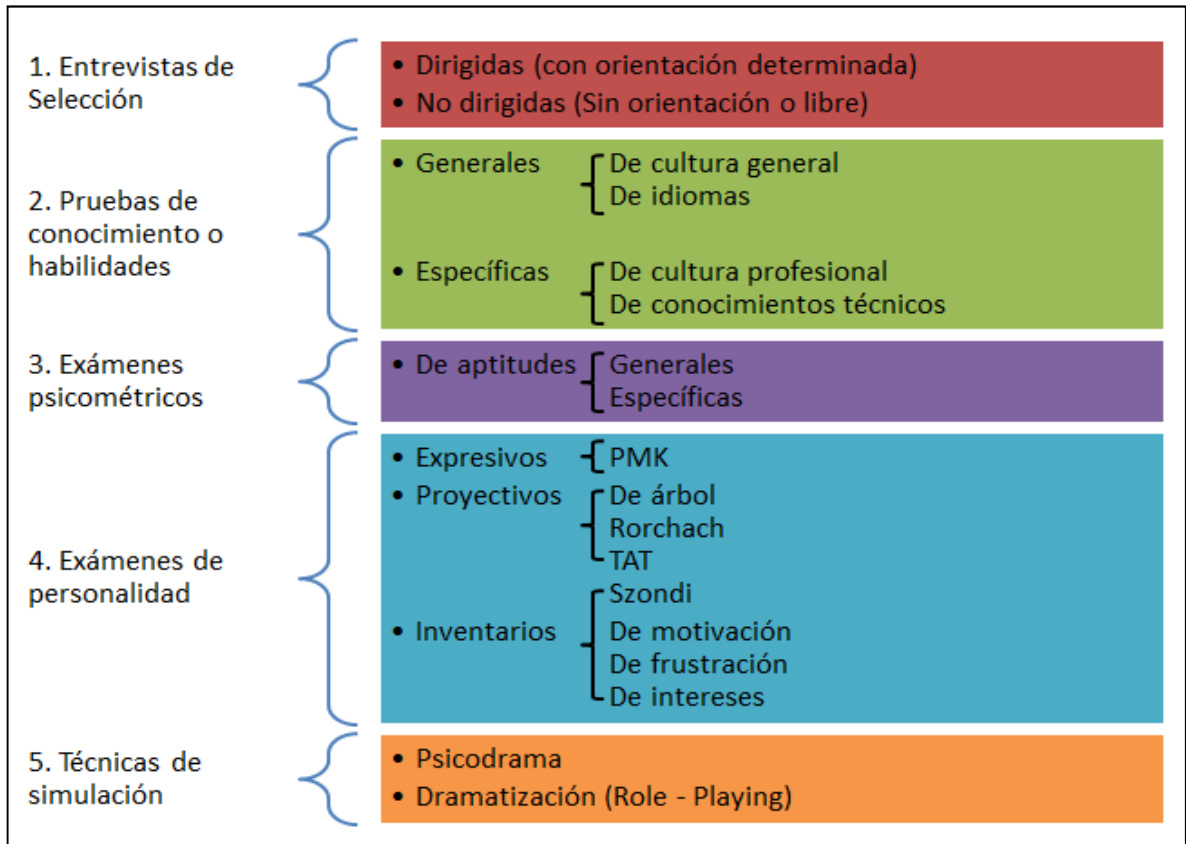
⁴² CHIAVENATO, Opc. cit. p 148-149.

- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamientos que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen el desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el árbitro del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera comportamiento deseable o indeseable.
- Requisición de personal: consiste en verificar los datos que lleno el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene unos sistemas de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato especifique esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.
- Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición a priori, la alternativa es verificar en empresas similares puesto equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan.
- Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, solo queda la hipótesis de trabajo, es decir, una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.
- Competencias individuales requeridas: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.

➤ **Elección de las técnicas de selección**

Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos (ver Cuadro 1).

Cuadro(1). Técnicas De Selección.



FUENTE: Chiavenato⁴³.

➤ Entrevista de selección

Es la técnica de selección⁴⁴ más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etcétera. En todas estas situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto a fin de que se produzcan los resultados esperados.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, sobrecarga y sobre todo, barreras) que la comunicación humana.

⁴³ Ibid. p 150.

⁴⁴ Ibid. p 149-152

Para reducir esas limitaciones hay dos medidas que mejoran el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de entrevista.

Capacitación de los entrevistadores: El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan la capacitación de los gerentes y sus equipos para entrevistar candidatos. El primer paso es eliminar barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y transformar así la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para lograr la transformación, todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes:

- Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
- Evitar preguntas capciosas.
- Escuchar con atención al entrevistado y mostrar interés.
- Formar preguntas que proporcionen respuestas narrativas.
- Evitar emitir opiniones personales.
- Motivar al entrevistado para que pregunte acerca de la organización o del empleo.
- Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) como bueno, regular o pésimo.
- Durante la entrevista, evitar tomar muchas notas para dar más atención al candidato y no a las anotaciones.

Construcción del proceso de la entrevista: Según sus habilidades, el entrevistador tiene menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista; es decir, puede ser estructurada y estandarizada o bien enteramente libre. Así, las entrevistas se clasifican en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

- Entrevista totalmente estandarizada: es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion, que pide respuestas a preguntas estandarizadas y ya elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas asumen diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etcétera. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigara en el candidato ni por la secuencia, pues todos estos elementos están organizados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y

organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo llenada por el candidato sirve de base para realizar la entrevista estandarizada.

- Entrevista estandarizada solo respecto de las preguntas: las preguntas ya está elaboradas pero permiten respuestas abiertas, es decir, libres. El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tiene que preguntar y recibe las respuestas del candidato. La solicitud de empleo funciona como lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.
- Entrevista dirigida: no se especifican las preguntas, sino solo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener la respuesta o información requeridas.
- Entrevista no dirigida: no se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son libres por completo, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Se critica a este tipo de entrevistas por su poca coherencia debido a que no tiene un guion o directriz preestablecidos. El entrevistador avanza por la línea de menor resistencia o de asuntos de menor extensión, sin preocuparse por la secuencia, sino solo por el nivel de profundidad que la entrevista permita. El entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos o información importante.

➤ **Etapas de la entrevista de selección**

La entrevista de selección merece cuidados especiales que la favorezcan su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber.

Preparación de la entrevista.

La entrevista no debe improvisarse ni apurarse. Con cita o sin ella, necesita cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende de ella.

- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato.

- La mayor cantidad posible de información del candidato.
- La mayor cantidad posible de información del puesto vacante y de las características personales esenciales que exige.
- Esta preparación es vital para que el entrevistador verifique y compare con relativa precisión la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. Así, el entrevistador opera como instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

Ambiente

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que la perjudiquen. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista.

- Ambiente físico: el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruido, sin interrupciones y de carácter particular. Lo ideal es una sala pequeña, aislada y sin la presencia de otras personas que interfieran en su desarrollo.
- Ambiente psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, coacciones ni imposiciones.

La espera es inevitable, de manera que debe contarse con una cantidad suficiente de sillas. En la sala de espera, debe haber periódicos, revistas y literatura, en especial periódicos internos o información sobre la organización.

Desarrollo de la entrevista

La entrevista⁴⁵ en si es la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambia la información que desean los dos participantes; el entrevistador y el entrevistado. En la entrevista actúan dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser muy elevado y sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (realimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que alimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene la información que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. Una parte considerable de la

⁴⁵ Ibid. p. 154.

entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización y tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva para reformar su interés.

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos el material y el formal, íntimamente relacionados:

Contenido de la entrevista

Constituye la entrevista en sí. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etcétera. Toda la información en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae del candidato se aclara y profundiza en la entrevista.

➤ Pruebas o exámenes de conocimiento o habilidades

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destrezas como chofer de camión, capturista, telefonistas, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera). Hay diversas pruebas de conocimiento y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma.

Clasificación de las pruebas de acuerdo con el método.

- Pruebas orales: utilizan preguntas y respuestas verbales. Funcionan como una entrevista, pero solo con preguntas específicas que tienen por objeto obtener respuestas también específicas.
- Pruebas escritas: son pruebas de preguntas y respuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos.
- Pruebas de realización: se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de cálculo o diseño, o de conducción de un vehículo.

Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos

- Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto. La prueba de conocimientos específicos solo sobre temas de esa especialidad.

Clasificación de pruebas de acuerdo con su forma

- Pruebas tradicionales: son de tipo expositivos o de disertación. Pueden improvisarse, pues no exigen planeación. Tiene un número menor de preguntas por que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden la profundidad del conocimiento, pero solo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de ser subjetivas. Son pruebas de disertación, expositivas o tradicionales, muy comunes en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas.
- Pruebas objetivas: se encuentran en forma de exámenes objetivo, de aplicación y corrección rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas, denominadas también test, requieren una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en reactivos. Los tipos principales de reactivos en estas pruebas son:
 - a) Opciones simples: verdadero o falso, sí o no, etc., con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.
 - b) Llenar espacios en blanco: preguntas con espacios en blanco que hay que llenar.

➤ Test de personalidad

Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquirido o fenotípico) o por el temperamento (innato o genotípico). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los test de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad, y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría, según Chiaventato⁴⁶, pertenecen los llamados test expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López) y los llamados test proyectivos (de proyección de la personalidad) como el psicodiagnóstico de *Rorschach*, el de percepción temática, el de árbol de *Koch*, el de la figura humana de *machover*, el de *Szondi*, etcétera.

⁴⁶ Ibid. p. 154-159.

A los test de personalidad se les llama específicos cuando investigan rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etcétera. A esta categoría pertenecen los inventarios de interés, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los test de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

➤ **Técnicas de simulación**

Las técnicas de simulación pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que presentan su actuación y pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son en esencia técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles; cada persona representa los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos habituales o establece nuevos. Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.

➤ **Evaluación y control de los resultados⁴⁷**

Uno de los problemas principales en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados, es decir, de sus salidas.

Esta retroalimentación permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permitan un análisis adecuado, a saber:

a) Costos de personal: comprender a quienes administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo de personal de línea (los gerentes y sus equipos) dedicado a entrevistar candidatos.

⁴⁷ Ibid. p 160-161

b) Costos de operación: comprenden llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gasto en exámenes médicos de admisión, servicios de información catastral del candidato, etcétera.

c) Costos adicionales: se incluyen otros costos, como equipo, software, mobiliario e instalaciones, entre otros.

A pesar de su elevado costo operativo, la selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización, a saber.

- Adecuación de las personas al puesto y en consecuencia, satisfacción del personal con el empleo.
- Rapidez en la adaptación e integración del nuevos empleados sus nuevas funciones.
- Mejora gradual del potencial humano mediante la elevación sistemática de los nuevos talentos.
- Mayor estabilidad y permanencia de las personas, por tanto, menor rotación de personal.
- Mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal.
- Mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada.
- Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación en virtud de una mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades originadas por la innovación.

La selección de personal promueve también resultados importantes para las personas, por ejemplo:

- Se aprovechan al máximo, en el trabajo, las habilidades y característica de cada persona.
- Se favorece el éxito potencial en el puesto.
- Aumenta la satisfacción de las personas por encontrar la actividad más adecuada para cada una.

- Evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto.

Para que exista un continuo avance en el proceso de provisión es necesario que no se condicione con normas, directrices, esquemas y rutinas de trabajo estrictos que provoquen su rigidez e inflexibilidad. Como todo sistema, el proceso de provisión es vivo, adaptable, y debe ser ágil y flexible. Además para que sea participativo, tiene que descentralizarse, es decir, es menester que los gerentes de línea y sus equipos participen en los procesos de reclutamiento y selección de personas.

2.1.3.3. Evaluación De Desempeño

La evaluación del desempeño, según Rodríguez⁴⁸, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto, de motivación, etc. La importancia de la evaluación del desempeño se debe, por consiguiente, a que con base en los tipos de problemas identificados es posible desarrollar las políticas adecuadas a las necesidades de la organización.

Mondy⁴⁹ define la evaluación de desempeño (ED) como un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

Sabater y García-Tenorio⁵⁰ la denominan evaluación del rendimiento y lo sintetizan como una práctica integrada dentro de una filosofía de comunicación permanente entre superior y subordinado, con la que se revisan los siguientes aspectos claves del trabajo:

- Permite definir las claves de la adecuación profesional del colaborador, a corto plazo en su puesto actual y, a medio plazo, en el puesto que mejor se ajuste a sus capacidades.

⁴⁸ RODRIGUEZ. Op. cit. p 358.

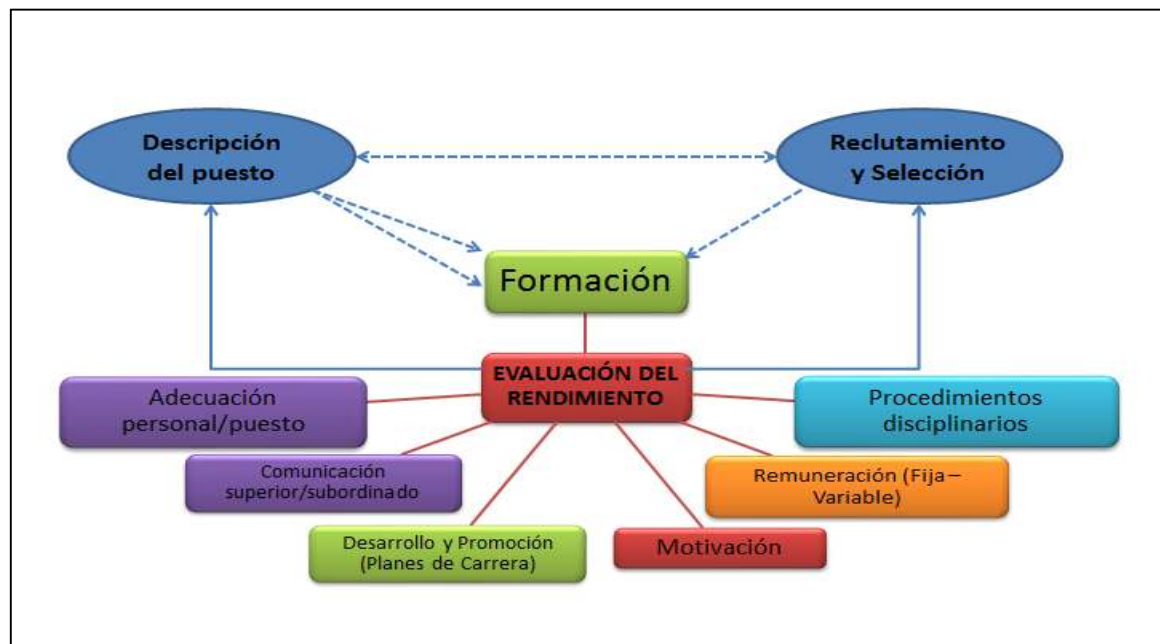
⁴⁹ MONDY, Op. cit. p 252.

⁵⁰ SABATER, Ramón, GARCIA-TENORIO, Jesús, Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 1ª Edición, España, Thomson, 2004, p 191-192.

- Facilita contrastar y valorar los factores del perfil psicoprofesional del colaborador y sus consecuencias respecto a la cohesión, participación y eficacia del equipo.
- Sirve de base para establecer compromisos de mejora.

El fundamento de la evaluación del rendimiento es el análisis del puesto de trabajo. Así, los resultados de la evaluación mejoran el conocimiento del puesto por parte del superior, lo que puede llevar a modificaciones del mismo como consecuencia de cambios en los factores de especificación. Igualmente, estas modificaciones tendrán que tenerse en cuenta para próximas evaluaciones y también para lograr un mejor encaje persona-puesto. Un mal desempeño en el puesto puede poner de manifiesto que el ocupante no es la persona adecuada y también puede ser consecuencia de un mal diseño del puesto. La Figura 1 muestra las aplicaciones de la evaluación del rendimiento.

Figura 1. Aplicaciones De La Evaluación Del Rendimiento



FUENTE: Sabater y García⁵¹.

La evaluación del rendimiento permite revisar valorar los criterios de selección, pone en evidencia las debilidades de personas de una determinada selección, lo que puede llevar a modificar los procesos de reclutamiento y selección. De igual forma permite implantar una política de retribución basada en el puesto y la

⁵¹ Ibid. p 192.

contribución que cada persona realiza en función de sus resultados y objetivos. Como la evaluación de desempeño permite marcar objetivos y planes de mejora facilita la motivación de los empleados; así como poder llevar a cabo procesos disciplinarios.

Por lo tanto, al evaluar los resultados y actuación de los empleados facilita la programación de los planes de carrera dentro de la empresa, los programas de desarrollo y Promoción a corto y mediano plazo.

Al realizar tanto la evaluación como la retroalimentación del proceso se establece los canales de comunicación que facilitan las relaciones laborales

Werther y Davis consideran que los usos mas destacados de la información obtenida en la evaluación del desempeño se pueden resumir en un listado de objetivos (ver Tabla 1).

Tabla 1. Objetivos Específicos De Evaluación Del Desempeño

MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO. La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal invertir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
AJUSTES DE COMPENSACIONES. Las evaluaciones ayudan a los responsables de área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.
DECISIONES DE COLOCACIÓN. Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.
PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERAS. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
DIFERENCIAS EN EL PROCESO DE COBERTURA DE PUESTOS. Un bien o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
INEXACTITUDES DE LA INFORMACIÓN. Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.
ERRORES DE DISEÑO DE PUESTOS. Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a detectar esos errores.
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE EMPLEO. Las evaluaciones precisas que miden el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.
DESAFIOS EXTERNOS. A veces, influencias externas afectan el desempeño, hay que descubrirlas para que el departamento de personal proporcione ayuda

FUENTE: Werther y Davis⁵²

Según Martha Alles⁵³, el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos

⁵² WERTHER, Op. cit. p 296

podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

Los evaluados y evaluadores propuestos por Delgado, Gómez, Romero y Vásquez⁵⁴ presentan que la evaluación de desempeño se puede realizar de forma individual o grupal. La evaluación individual ha sido más habitual, que las realizadas al grupo. La elección sobre el nivel que se va a evaluar dependerá de si la empresa quiere potenciar la competencia (para ello optara por evaluaciones individuales) o la cooperación (facilitada con evaluaciones de grupo o división/organización).

En cuanto a los evaluadores, hay que decir que el protagonismo lo ha tenido siempre el supervisor directo. La estrecha relación de trabajo que mantiene con el empleado, que le permite observar con frecuencia lo que hace, y el conocimiento que tiene de las funciones y tareas de su puesto son los motivos para ser elegido como evaluador. Incluso, en algunos casos, como el único evaluador.

El uso de una sola fuente de evaluación, según Delgado, Gómez, Romero y Vásquez⁵⁵ ha sido criticado en los últimos años por varias razones. Una de ellas es que a los supervisores les resulta difícil o no quieren hacer el papel de jueces. Otra razón es que las evaluaciones pueden estar condicionadas por el grado de aprecio que tenga el supervisor por su colaborador.

Por ello, los sistemas más recientes de evaluación del rendimiento utilizan varias fuentes, entre las que se encuentran los compañeros, los subordinados, los clientes, el propio evaluado o el superior del superior.

Bohlander y Snell⁵⁶, proponen una clasificación de los métodos de evaluación midiendo rasgos, comportamientos o resultados. LISTA DE TABLAS

⁵³ ALLES, Op. cit. P 262

⁵⁴ DELGADO, Ma Isabel, GOMEZ, Luis, ROMERO, Ana María y VASQUEZ, Elena, Gestión de Recursos Humanos: del análisis teórico a la solución práctica, 1ª Edición, Madrid, Pearson Educación, 2006, 120-121.

⁵⁵ Ibid, p 122.

⁵⁶ BOHLANDER, George y SNELL, Scott, Administración de Recursos Humanos, 14ª Edición, México, Cengage Learning, 2008, p 364- 374.

- Los enfoques de rasgos para la evaluación de desempeño están diseñados para medir el grado al cual un empleado posee ciertas características (como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo) que son consideradas importantes para el puesto y la organización en general. El hecho de que los métodos de rasgos sean los más populares se debe en gran parte a la facilidad con que se desarrollan. Sin embargo, si no se diseñan con cuidado, con base en el análisis del puesto, las evaluaciones de rasgos pueden ser parciales y subjetivas. Entre estas podemos encontrar: las escalas graficas de calificación, Escalas estándar mixtas, Método de elección forzada y Método de ensayo.

Los Métodos de comportamiento tienen como inconvenientes potenciales que tienden a ser vagos y subjetivos. Los métodos de comportamiento fueron desarrollados para describir de manera específica que acciones se deben (o no se deben) exhibir en el puesto. A menudo estos métodos son más útiles para proporcionar a los empleados retroalimentación de desarrollo. Entre estos métodos están: Método de incidente crítico, métodos de listas de verificación del comportamiento, Escala de evaluación basada en el comportamiento y Escala de observación del comportamiento.

Los métodos de Resultados, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados o los comportamientos que exhiben en el puesto. Analizar resultados, como cifras de ventas y resultados de producción, involucra menos subjetividad y, por tanto, puede ser menos parcial. Además, las evaluaciones de resultados a menudo dan a los empleados la responsabilidad de sus resultados, al mismo tiempo que les dan la discreción de los métodos que utilizan para lograrlos (con límites). Aquí se ubican el método de medias de productividad, Administración por objetivos y el tablero de mando integral (*Balanced Scorecard*).

El primer paso en el proceso de evaluación de desempeño, según Chiavenato⁵⁷, es la elección y definición de los factores que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y aptitudes seleccionadas y valorados por la organización. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización. La Tabla 2 muestra los factores más utilizados por las empresas.

⁵⁷ CHIAVENTO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 1ª Edición, Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, 2002, p. 205.

Tabla (2) Criterios De Evaluación De Desempeño

HABILIDADES/CAPACIDADES/ NECESIDADES/RASGOS	COMPORTAMIENTOS	METAS Y RESULTADOS
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio		
Puntualidad	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Asiduidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Lealtad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Honestidad	Creatividad	Reducción de costos
Presentación personal	Liderazgo	Rapidez en las soluciones
Sensatez	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Capacidad de realización	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Comprensión de situaciones	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Facilidad de aprendizaje	Personalidad	Atención a los plazos
	Sociabilidad	Enfoque en los resultados

FUENTE: Chiavenato⁵⁸

2.2. MARCO CONTEXTUAL

2.2.1. Información General



Nombre: Krika Cosmetics
 Dirección: Carrera 5 No 14-08 piso 4
 Municipio: Cali
 Departamento: Valle
 Representante legal: Nestor Zuluaga Gomez
 Nit.: 71.653.570-7

⁵⁸ Ibid. p. 205.

Puntos de venta

Krika # 1	Carrera 5 No 14- 04
Krika # 2	Calle 14 No 5 -04
Krika # 3	Carrera 100 No 15 A 61 Centro comercial Aventura Plaza local 101
Krika # 4	Calle 6 No 38 A 34
Krika # 5	Calle 38Norte No 6N 35 Centro Comercial Chipichape local 501

2.2.2. El Sector

Krika Cosmetics pertenece al sector de la salud y belleza en Colombia, relacionado con la oferta y realización de servicios personales y servicios de salud.

Los servicios personales en belleza son aquellos realizados en establecimientos comerciales (Barberías, peluquerías, salas de belleza, centros de estética, spa, etc.) o educativos (Instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano o instituciones de educación superior) por personas que cuentan con idoneidad al recibir una acreditación para desempeñar la respectiva ocupación, oficio o profesión. En Colombia⁵⁹, los servicios personales en belleza se dividen básicamente en dos categorías:

- **Los servicios personales en estética/cosmética ornamental o capilar (Peluquería)**

Son todas aquellas actividades que se realizan con el fin de modificar temporalmente la apariencia estética del cuerpo humano a nivel del cabello, cuero cabelludo y las uñas, utilizando productos y elementos cosméticos, que modifican la apariencia de las faneras⁶⁰.

- **Los servicios personales en estética/cosmética facial y/o corporal**

Son todos aquellos procedimientos faciales o corporales que no requieran de la formulación de medicamentos, intervención quirúrgica, procedimientos invasivos o actos reservados a profesionales de la salud

⁵⁹ BOGOTÁ HUMANA - Sector Belleza (en línea) <http://www.saludcapital.gov.co>

⁶⁰ Entiéndase por faneras los anexos córneos de la piel: el pelo y las uñas

Los servicios de salud estética son servicios que requieren la intervención de un profesional de la medicina, en los cuales se realizan procedimientos con fines estéticos dirigidos al mejoramiento de la imagen corporal. Incluye los servicios en los que se realicen los siguientes tipos de procedimientos:

- Procedimientos que impliquen solución de continuidad de la piel.
- Procedimientos que impliquen la inoculación de cualquier sustancia intradérmica, subcutánea o parenteral.
- Procedimientos que impliquen la formulación de cualquier principio activo farmacológico parenteral, oral o tópico.
- Procedimientos, técnicas o actividades con finalidad terapéutica, intervenciones quirúrgicas, procedimientos invasivos, implantes o preparaciones cosméticas.

Colombia tiene un gran potencial en Cosméticos y Aseo⁶¹, además de que es el segundo país con mayor biodiversidad del mundo, las exportaciones del sector han aumentado 7,5 veces en los últimos 11 años. Por esta razón ingresó al Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2009, para convertirlo así en un sector de talla mundial.

El PTP ha venido trabajando con una misión: convertir a Colombia en el año 2032, en un país reconocido como un líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales. Para lograr este objetivo, el PTP en alianza con el sector privado construyó un plan de negocios en busca de aumentar las exportaciones, inversiones y la generación de empleo. Con éste, Colombia quintuplicará el tamaño del sector en el 2032 hasta llegar a producir al menos US\$15.400 millones, y alcanzar unas exportaciones de un poco más de US\$4.000 millones.

El Plan de Negocios contempla acciones en varios ejes fundamentales. En capital humano se busca formar y contar con personas calificadas en áreas tan importantes como investigación y desarrollo, innovación, idiomas, formulación de proyectos, normas de competencia laboral del Sena y buenas prácticas en manufacturas.

⁶¹ La Republica. Bogotá, Enero 21 de 2013, Cosméticos un sector de talla mundial.

2.2.3. Antecedentes De Krika Cosmetics

En el año 1995 el señor Néstor Zuluaga Gómez gerente general de Krika Cosmetics inicia con la Importación y distribución a nivel nacional de equipos fotográficos y de videos, y todos los insumos correspondientes (Rollos, videos, pilas) con estos productos logra capitalizarse y crecer en este sector.

Para el año 1998 incursiona en el negocio de los cosméticos dentro de una sociedad familiar llamada Cosméticos el gran mayorista paralelo al negocio fotográfico diversificando en su negocio.

Teniendo en cuenta las utilidades que daban estos negocios para el año 2002 inicia un negocio propio para independizarse de la sociedad este se llamó Súper Cosméticos.

En el año 2004 el avance tecnológico hace que se reduzcan las ventas de los productos fotográficos, y el señor Zuluaga decide impulsar el negocio de los cosméticos, para este propósito empieza a realizar contactos comerciales con diferentes proveedores e importadores para conseguir la exclusividad en la distribución de algunas marcas de productos cosméticos y de estética.

Ya en el año 2005 se conforma la sociedad familiar Krika Cosmetics haciendo la apertura de un nuevo local.

Para el 2007 se apertura el negocio Cosmetics Shop ubicado en el centro comercial Aventura Plaza con el concepto de autoservicio de cosméticos pero no dio resultado dado que un gran porcentaje de los clientes buscan es este tipo de negocio asesoría profesional. Por lo tanto, se remodeló el local y se retomó al concepto de atención personalizada.

Se inicia el impulso de la marca dándole fuerza a la imagen corporativa estableciendo estándares en la publicidad y decoración de los locales comerciales. Unificando el nombre comercial a los cuatro locales comerciales existentes.

Se inaugura en el 2010 Krika Roosevelt y se establecen alianzas comerciales con academias de capacitación de profesionales las cuales se ubican en los locales comerciales para generarle tráfico a los almacenes. En la actualidad se cuenta con el centro técnico de la marca BYS PRO y con la academia D'Class.

Como estrategia de expansión, en mayo del año 2013 se inaugura un local de la marca en el centro comercial Chipichape. Se remodela las dos sedes del centro para unificar conceptos dándole aspectos de tienda. Se incluye una droguería con distribución de productos naturales que complementa el servicio ofrecido por Krika Cosmetics.

En la actualidad la empresa cuenta con la distribución exclusiva en Suroccidente colombiano de la línea de Wypall en el canal especializado (Colombiana Kimberly Colpapel S.A.) llegando al profesional de la belleza y al subdistribuidor; Línea de Productos Naturales Salome que previene la caída del cabello distribuyendo a tiendas naturistas, droguerías y subdistribuidores; Bell Franz línea de estética con productos reductores, y aceites corporales.

MISION

Distribuimos productos de belleza y estética al por mayor y al detal, asesorando de manera personalizada a nuestros clientes, para lo cual contamos con un equipo humano calificado y en constante mejoramiento.

VISION

Convertirnos para el año 2020 en la tienda de productos de belleza y estética con mayor participación en el suroccidente colombiano y tener presencia a en las principales ciudades del país en el mercado de los cosméticos.

VALORES

- ❖ **Calidad:** Todo producto, actividad y tarea realizados por nuestra empresa, son desarrollados con calidad humana, administrativa y técnica, buscando siempre la satisfacción del cliente.
- ❖ **Ética:** Para nuestra empresa es fundamental la valoración moral de los actos de sus empleados, clientes, proveedores y demás personas actuando satisfactoria y honestamente frente a los mismos.
- ❖ **Disciplina:** Para nuestra empresa es absolutamente necesario establecer y comunicar normas, pautas y conductas que faciliten un clima laboral adecuado que se refleje en altos y oportunos niveles de productividad.
- ❖ **Efectividad:** El desempeño de las actividades de Krika Cosmetics, se desarrolla bajo parámetros de eficiencia y eficacia, orientada siempre a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
- ❖ **Trabajo en Equipo:** El trabajo en equipo constituye la única forma de lograr los objetivos.

2.2.4. Estructura Organizacional

Krika cosmetics cuenta con una bodega principal, oficinas de administración y cinco puntos de ventas, la población se encuentra distribuida de la siguiente manera (ver Tabla 3)

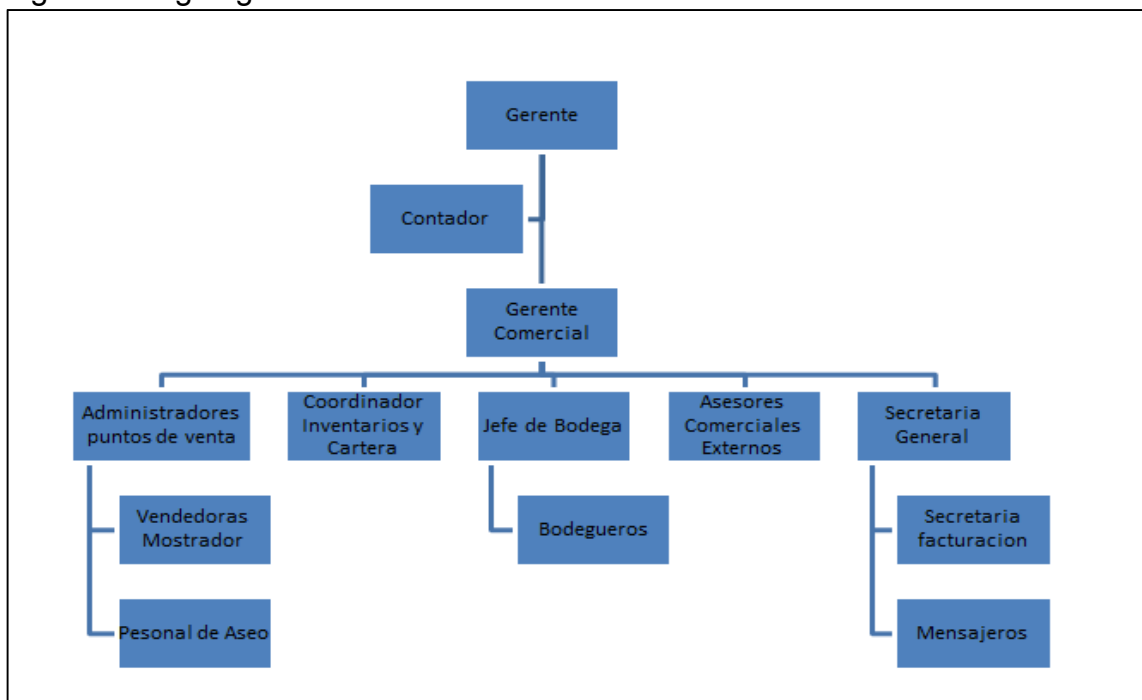
Tabla 3. Distribución De La Población De Krika Cosmetics

	Bodega Principal(1)	Oficinas Administración (1)	Puntos de venta (5)
Gerente comercial		1	
Administrador punto de venta			5
Coordinador de inventario y cartera		1	
Jefe de bodega	1		
Asesor comercial externo		3	
Vendedor de mostrador			20
Secretaria general		1	
Secretaria de facturación		1	
Auxiliar de bodega	10		
Mensajero		3	
Personal de aseo			5
TOTALES	11	10	30

FUENTE: Elaboración Propia

Despues de recoger información en la empresa se elaboro el organigrama. (Ver Figura 2)

Figura 2. Organigrama Krika Cosmetics



Fuente: elaboración propia

3. RESULTADO

Inicialmente se realizó una entrevista no estructurada al señor Luis Gabriel Zuluaga Noreña Gerente Comercial de la empresa Krika Cosmetics, para la cual se preparó un listado de preguntas (ver el anexo A), que permitieron evidenciar la ausencia de los procesos de análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección y evaluación del desempeño en la empresa, lo que permite realizar este trabajo.

3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La empresa Krika Cosmetics actualmente no tiene dentro de su estructura un departamento de Recursos Humanos, por lo tanto las funciones básicas de Reclutamiento y Selección han sido delegadas al Gerente Comercial, quien solo recibe el apoyo del contador para el proceso de contratación.

Tienen una alta preocupación por el mejoramiento de esta área por lo tanto realizan actividades que proporcionen bienestar y afiancen las relaciones laborales, pero con la conciencia de que el proceso de cambio es mucho más amplio y tienen la disposición de modificar sus procesos de gestión humana.

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los procesos seleccionados para desarrollar en la empresa Krika cosmetics.

3.1.1. Análisis Y Diseño De Cargos

Actualmente dentro de la empresa no se cuenta con una descripción formal de los cargos existentes, pues estos han surgido de la necesidad de realizar las funciones, se ajustan a las situaciones del día a día y de esta manera se han llevado a cabo sin tener una guía, pues no hay procedimientos escritos, ni manuales de funciones que faciliten el desempeño de los trabajadores de acuerdo a sus cargos.

Tienen claras las relaciones de subordinación y los funcionarios a los cuales reporta cada cargo.

3.1.2. Reclutamiento Y Selección

Cuando se requiere suplir una vacante, actualmente se recurre a las referencias de las personas allegadas a la empresa, ya sean trabajadores existentes, amigos, conocidos o proveedores, quienes recomiendan a alguien que según su criterio es una persona apta para el cargo vacante o simplemente por ayudar al familiar o al conocido independientemente de si posee o no las competencias necesarias para desempeñar el cargo.

Aunque constantemente llegan hojas de vidas de aspirantes a pertenecer a la empresa, en el momento de requerir personal esta base de datos por falta de referenciación no es tenida en cuenta.

Para los cargos operativos los referenciados pasan por una entrevista básica realizada por el Gerente Comercial, en la cual sin seguir alguna guía, realiza preguntas sobre la trayectoria, experiencia y aspectos familiares, con esta información, el Gerente Comercial de acuerdo a su criterio, autoriza el ingreso del empleado para iniciar el periodo de prueba; de acuerdo a su desempeño se determina si es apto para continuar en el cargo de forma permanente.

Los cargos administrativos actualmente son ocupados por empleados que iniciaron como operativos y, por experiencia y conocimiento del negocio, han sido ascendidos.

3.1.3. Evaluación Del Desempeño

Debido a que la empresa aún no cuenta con un esquema de análisis y diseño de cargos para conocer las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados, no se cuenta con un método de evaluación de desempeño que permita tanto al empleado entender sus funciones, objetivos y expectativas del empleador, como a la empresa conocer y evaluar los comportamientos y los resultados de los empleados con el fin de conocer que tan productivo es y si podría llegar a mejorar sus resultados en el futuro.

3.2. PLAN DE ACCIÓN, PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

A continuación se describen las propuestas de mejoramiento y los planes de acción para llevarlas a cabo en cada uno de los procesos elegidos como objeto de estudio dentro de la empresa Krika Cosmetics. Así como un paso a paso de los procesos y formatos diseñados para apoyar esta labor.

3.2.1. Análisis Y Diseño De Cargos

En la empresa krika cosmetics de acuerdo a lo investigado en la realización de este trabajo, se debe iniciar con un proceso de sensibilización de los empleados, informándoles las razones por las cuales la empresa considera importante realizar una descripción y análisis de los cargos existentes y posteriormente informarles la metodología, para lo cual se debe realizar una entrevista a todos los empleados que permita obtener un resumen de los deberes y responsabilidades de cada puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos, las habilidades que se requieren y las condiciones de trabajo en las que se realiza, que queda resumido en los manuales de funciones, lo cual facilita su seguimiento, control y entrega en los casos de nuevos empleados.

Para estructurar el proceso de análisis de cargos en la empresa Krika cosmetics se realizaron entrevistas a todos los colaboradores y se consolidó un manual de funciones por cada cargo en el formato KC-001 aprobado por la empresa.

		MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO AC-001	
Nombre del Cargo:			Jefe Inmediato:		
Reporta además a:			Para:		
Contactos permanentes con:			Para:		
INTERNOS					
EXTERNOS					
Jornada de Trabajo					
Objetivo del Cargo					
Actividades Diarias y Constantes					
Actividades Periodicas					
EDUCACIÓN			FORMACIÓN		
HABILIDADES			EXPERIENCIA		
ELABORÓ		FECHA		APROBÓ	

FUENTE: adaptado de Reyes⁶²

⁶² REYES, Agustín, El Análisis de Puestos, 5ª Edición, México, Editorial Limusa, 1990. P 43.

El manual de funciones contiene cinco puntos que se consideran los más importantes a tener en cuenta en esta empresa y se explican a continuación:

El numeral uno corresponde a la Identificación del cargo e incluye nombre del cargo y las relaciones de subordinación, como el jefe inmediato y si reporta adicionalmente a otro funcionario se debe especificar a quien y para que labor lo realiza.

El numeral dos se ocupa de las relaciones del cargo tanto internas como externas se debe detallar los cargos de los funcionarios en las relaciones internas y el porqué de esta y en las relaciones externas se coloca la denominación del tercero y el motivo de la relación.

El numeral tres es el objetivo del cargo que debe describir lo que se debe hacer y la razón de ser del mismo.

El numeral cuatro corresponde a la descripción de las funciones donde se deben listar las funciones en dos clasificaciones las actividades diarias y constantes y las que se denominan periódicas y corresponden a las que se realicen de manera eventual.

Finalmente se encuentra el numeral cinco denominado educación, experiencia y habilidades se debe especificar el nivel de escolaridad que requiere el cargo, el tiempo de experiencia necesario para desempeñarse en la empresa y la formación específica requerida de ser necesaria, así como las habilidades que debe tener la persona que ocupe este cargo.

A continuación se presenta el manual de funciones desarrollado en la empresa Krika Cosmetics para los siguientes cargos

- Gerente comercial
- Administrador punto de venta
- Coordinador de inventario y cartera
- Jefe de bodega
- Asesor comercial externo
- Vendedor de mostrador
- Secretaria general
- Secretaria de facturación
- Auxiliar de bodega

- Mensajero
- Personal de aseo

		MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO KC-001	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO					
Nombre del Cargo:			Jefe Inmediato: GERENTE		
GERENTE COMERCIAL					
II. RELACIONES DEL CARGO					
Contactos permanentes con:			Para:		
INTERNOS					
Personal en general			Supervisión y control		
EXTERNOS					
Proveedores			Negociación y compras		
Clientes Especiales y Subdistribuidores			Ventas		
Jornada de Trabajo					
Lunes a Sábado 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y 2:00 pm a 7 p.m.					
III. OBJETIVO DEL CARGO					
Administrar la empresa, contratar y manejar el personal y negociar con proveedores.					
IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES					
Actividades Diarias y Constantes					
Manejar los activos de la Empresa			Supervisar el personal		
Comprar y negociar con proveedores					
Realizar auditoria y ajustar el inventario					
Atender a clientes regionales y nacionales					
Vender a Subdistribuidoras					
Actividades Periódicas					
Realizar Inventarios trimestral a puntos de venta			Reclutar y entrevistar personal		
Realizar Inventario anual a bodega general			Seleccionar personal requerido		
Realizar auditoria de cartera			Realizar anualmente evaluación de desempeño		
V. EDUCACION ,EXPERIENCIA Y HABILIDADES					
EDUCACIÓN			FORMACIÓN		
Profesional en contaduría, administración de			Conocimientos en programas contables		
Empresas o ingeniería industrial			Manejo de Personal		
HABILIDADES			EXPERIENCIA		
Habilidad Conceptual			3 años		
Habilidad en la solución de problemas.					
Habilidad para comunicar eficazmente					

		MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO KC-001
I. IDENTIFICACION DEL CARGO				
Nombre del Cargo:		Jefe Inmediato: GERENTE COMERCIAL		
ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTA				
Reporta además a:		Para:		
Gerente		Informes comerciales		
II. RELACIONES DEL CARGO				
Contactos permanentes con:		Para:		
INTERNOS				
Vendedores de mostrador		Supervisión y control		
Personal de aseo		Supervisión y control		
EXTERNOS				
Clientes		Ventas		
Jornada de Trabajo				
Lunes a Sábado 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y 2:00 pm a 7 p.m.				
III. OBJETIVO DEL CARGO				
Dirigir el punto de venta, cumpliendo con las metas establecidas y supervisando el personal.				
IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES				
Actividades Diarias y Constantes				
Realizar cuadre de cajas				
Supervisar el personal de ventas y aseo				
Controlar las existencias de inventarios en puntos de ventas				
Negociar con clientes				
Supervisar de la exhibición				
Actividades Periódicas				
Realizar inventarios semestrales de mercancía				
Cuadrar las mercancías entre los puntos de ventas				
Realizar ventas institucionales a través de convenios				
V. EDUCACION ,EXPERIENCIA Y HABILIDADES				
EDUCACIÓN		FORMACIÓN		
Profesional en Administración de Empresas		Manejo de Programa Contable		
		Manejo de Personal		
HABILIDADES		EXPERIENCIA		
Manejo de Servicio al Cliente				
Poder de negociación				
Trabajar en equipo				

		MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO KC-001
I. IDENTIFICACION DEL CARGO				
Nombre del Cargo:		Jefe Inmediato: GERENTE COMERCIAL		
COORDINADOR DE INVENTARIOS Y CARTERA				
Reporta además a:		Para:		
II. RELACIONES DEL CARGO				
Contactos permanentes con:		Para:		
INTERNOS				
Gerente Comercial		Entrega de informes de inventarios y cartera		
Jefe de bodega		Revisión de inventarios y verificación de recibo de mcia.		
EXTERNOS				
Contador		Entrega de información contable		
Proveedores		Entrega de informes de ventas de sus productos		
Jornada de Trabajo				
Lunes a Sábado 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y 2:00 pm a 7 p.m.				
III. OBJETIVO DEL CARGO				
Controlar inventarios y existencias, así como el manejo de la cartera.				
IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES				
Actividades Diarias y Constantes				
Realizar el registro de Compras				
Ingresar productos al inventario				
Reportar las cuentas por pagar				
Actividades Periódicas				
Elaborar y enviar informes a proveedores sobre ventas de sus productos				
Realizar interface a contabilidad del programa de inventarios				
Hacer el control y seguimiento a cartera				
V. EDUCACION ,EXPERIENCIA Y HABILIDADES				
EDUCACIÓN		FORMACIÓN		
Profesional o Tecnología en administración de empresas o contaduría.		Manejo de programa contable		
		Manejo de paquete Office		
HABILIDADES		EXPERIENCIA		
Facilidad para aprender		3 años		
Trabajar en equipo				

		MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO KC-001
I. IDENTIFICACION DEL CARGO				
Nombre del Cargo:		Jefe Inmediato: GERENTE COMERCIAL		
JEFE DE BODEGA				
Reporta además a:		Para:		
II. RELACIONES DEL CARGO				
Contactos permanentes con:		Para:		
INTERNOS				
Auxiliares de Bodega		Supervisión y control		
Secretarias		Digitalización de pedidos e información de inventarios		
EXTERNOS				
Proveedores seleccionados		Pedidos de mercancía		
Jornada de Trabajo				
Lunes a Sábado 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y 2:00 pm a 7 p.m.				
III. OBJETIVO DEL CARGO				
Responder por el funcionamiento de la bodega y por la mercancía que se encuentra bajo su responsabilidad.				
IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES				
Actividades Diarias y Constantes				
Manejar de personal de bodega				
Hacer Revisión física y corrección de inventarios				
Controlar el stock de inventarios				
Despachar pedidos de puntos de venta, subdistribuidoras y clientes.				
Actividades Periódicas				
Realizar inventario anual de m mercancía.				
v. EDUCACION ,EXPERIENCIA Y HABILIDADES				
EDUCACIÓN		FORMACIÓN		
Técnico o tecnólogo en logística		Manejo de programa contable		
		Manejo de personal		
HABILIDADES		EXPERIENCIA		
Trabajar en equipo		3 años		
Manejo de logística				
Dinamismo en la distribución de mercancías				

		MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO KC-001	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO					
Nombre del Cargo:			Jefe Inmediato: GERENTE COMERCIAL		
ASESOR COMERCIAL EXTERNO					
Reporta además a:			Para:		
II. RELACIONES DEL CARGO					
Contactos permanentes con:			Para:		
INTERNOS					
Gerente Comercial			Entrega de informes sobre ventas y revisión de clientes potenciales.		
Secretaria general			Cuadre de facturas y abonos realizados por los clientes		
EXTERNOS					
Clientes			Venta de productos		
Jornada de Trabajo					
Lunes a Sábado 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y 2:00 pm a 7 p.m.					
III. OBJETIVO DEL CARGO					
Visitar clientes externos, ofrecer y vender productos de la distribuidora.					
IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES					
Actividades Diarias y Constantes					
Visitar a los clientes					
Cuadrar ventas y abonos de clientes					
Mantener actualizado catálogo de productos.					
Asistir a seminarios de proveedores para conocer sus productos.					
Reportar a cartera de ventas a crédito.					
Actividades Periódicas					
Revisar mensualmente la cartera con el gerente comercial.					
Realizar estudio de clientes potenciales.					
Estudiar la competencia y los productos que ofrece.					
V. EDUCACION ,EXPERIENCIA Y HABILIDADES					
EDUCACIÓN			FORMACIÓN		
Bachiller					
HABILIDADES			EXPERIENCIA		
Capacidad de servicio al cliente					
Actitud de servicio					
Facilidad para aprender					

		MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO KC-001	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO					
Nombre del Cargo:			Jefe Inmediato: ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTA		
VENDEDOR DE MOSTRADOR					
Reporta además a:			Para:		
II. RELACIONES DEL CARGO					
Contactos permanentes con:			Para:		
INTERNOS					
Jefe de Bodega			Solicitud de mercancía		
Secretarias			Facturación de mercancía		
EXTERNOS					
Clientes			Venta de productos		
Jornada de Trabajo					
Lunes a Sábado 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y 2:00 pm a 7 p.m.					
III. OBJETIVO DEL CARGO					
Asesorar los clientes de los puntos de venta para que realicen la compra de productos de la distribuidora.					
IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES					
Actividades Diarias y Constantes					
Organizar la mercancía exhibida en el punto de venta					
Elaborar los pedidos de productos agotados en el punto de venta					
Dar asesoría a los clientes					
Revisar pedidos entregados por la bodega principal.					
Actividades Periódicas					
Colaborar con el inventario trimestral de mercancías					
Asistir a seminarios que dan los proveedores para ampliar el conocimientos sobre los productos ofrecidos.					
v. EDUCACION ,EXPERIENCIA Y HABILIDADES					
EDUCACIÓN			FORMACIÓN		
Bachiller			Conocimiento en Colorimetría		
HABILIDADES			EXPERIENCIA		
Actitud de Servicio					
Trabajar en equipo					
Capacidad de servicio al cliente					

		MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO KC-001	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO					
Nombre del Cargo: SECRETARIA GENERAL			Jefe Inmediato: GERENTE COMERCIAL		
Reporta además a:			Para:		
II. RELACIONES DEL CARGO					
Contactos permanentes con:			Para:		
INTERNOS					
Jefe de Bodega			Recepción de documentos		
Asesores Comerciales externos			Recepción de pagos y cuadros de ventas		
EXTERNOS					
Contador			Entrega de información de los movimientos contables		
Jornada de Trabajo					
Lunes a Sábado 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y 2:00 pm a 7 p.m.					
III. OBJETIVO DEL CARGO					
Apoyar las funciones de la gerencia.					
IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES					
Actividades Diarias y Constantes					
Realizar cuadro a los mensajeros de los pedidos despachados.					
Atender y efectuar las llamadas telefónicas, así como concertar las citas y/o reuniones de trabajo					
Recepcionar, registrar y distribuir la documentación que ingrese a la empresa					
Realizar cuadro de facturas y recibos de caja. Digitalizar los cuadros de los puntos de venta y envío al contador.					
Atender clientes, personal de la empresa y proveedores que deseen entrevista con el gerente comercial.					
Actividades Periódicas					
Recepcionar y clasificar las hojas de vida de aspirantes a la empresa.					
Elaborar y mantener actualizada la base de datos de las hojas de vida.					
V. EDUCACION ,EXPERIENCIA Y HABILIDADES					
EDUCACIÓN			FORMACIÓN		
Tecnología en carreras administrativas			Programa contable		
HABILIDADES			EXPERIENCIA		
Capacidad de servicio al cliente			2 años		
Habilidad en comunicación escrita					
Trabajar en equipo					
Pro actividad					

		MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO KC-001	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO					
Nombre del Cargo:			Jefe Inmediato: GERENTE COMERCIAL		
SECRETARIA DE FACTURACION					
Reporta además a:			Para:		
Secretaria General			Entrega de información		
II. RELACIONES DEL CARGO					
Contactos permanentes con:			Para:		
INTERNOS					
Jefe de Bodega			Digitalización de facturas a clientes y remisiones a puntos de venta		
Secretaria			Entrega de información de pedidos y facturas		
EXTERNOS					
Clientes			Facturación de pedidos		
Vendedores de mostrador			Facturación de pedidos		
Jornada de Trabajo					
Lunes a Sábado 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y 2:00 pm a 7 p.m.					
III. OBJETIVO DEL CARGO					
Digitalizar documentos relacionados con ventas a clientes y remisiones a los diferentes puntos de venta					
IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES					
Actividades Diarias y Constantes					
Realizar facturación de pedidos de puntos de venta					
Elaborar recibos de caja de los pagos de clientes					
Entregar pedidos al mensajero					
Actividades Periódicas					
Dar apoyo en inventarios de puntos de venta o de la bodega principal					
V. EDUCACION ,EXPERIENCIA Y HABILIDADES					
EDUCACIÓN			FORMACIÓN		
Bachiller			Programa contable		
HABILIDADES			EXPERIENCIA		
Facilidad de aprendizaje					
Trabajar en equipo					
Capacidad de Servicio al cliente					

		MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO KC-001	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO					
Nombre del Cargo:			Jefe Inmediato: JEFE DE BODEGA		
AUXILIAR DE BODEGA					
Reporta además a:			Para:		
Gerente Comercial			Información de inventarios		
Coordinador de inventarios y cartera			Soporte en el conteo físico de mercancía		
II. RELACIONES DEL CARGO					
Contactos permanentes con:			Para:		
INTERNOS					
Secretaria de facturación			Entrega de información de pedidos y mercancías		
Jefe de Bodega			Entrega de reporte sobre existencias de mercancía		
EXTERNOS					
Jornada de Trabajo					
Lunes a Sábado 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y 2:00 pm a 7 p.m.					
III. OBJETIVO DEL CARGO					
Realizar la recepción, separado, empaque y entrega de la mercancía de la bodega.					
IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES					
Actividades Diarias y Constantes					
Recibir la mercancía entregada por los proveedores y cotejo de factura con productos físicos.					
Organizar en estantes asignados por categorías					
Mantener en orden y limpia los productos en cada estantería.					
Separar, embalar y despachar mercancía					
Entregar a puntos de venta de los pedidos de mercancía					
Actividades Periódicas					
Colaborar en el inventario anual de mercancías de la bodega principal.					
v. EDUCACION ,EXPERIENCIA Y HABILIDADES					
EDUCACIÓN			FORMACIÓN		
Bachiller			Conocimientos en logística de mercancía		
HABILIDADES			EXPERIENCIA		
Trabajar en equipo					
Proactividad					
Honestidad					

		MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO KC-001	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO					
Nombre del Cargo:			Jefe Inmediato: SECRETARIA GENERAL		
MENSAJERO					
Reporta además a:					
Gerente Comercial					
Administradores puntos de venta					
II. RELACIONES DEL CARGO					
Contactos permanentes con:			Para:		
INTERNOS					
Secretarias			Entrega de pagos y encargos diarios		
Administradores puntos de venta			Recepción de despachos a clientes y cuadro de efectivo		
EXTERNOS					
Clientes			Entrega de pedidos		
Jornada de Trabajo					
Lunes a Sábado 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y 2:00 pm a 7 p.m.					
III. OBJETIVO DEL CARGO					
Apoya en entrega de pedidos a domicilio y tramites de la empresa.					
IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES					
Actividades Diarias y Constantes					
Entregar los pedidos a clientes.					
Realizar trámites en entidades que prestan servicios a la empresa.					
Responder por los activos que movilice por fuera de la empresa.					
Cuadrar diariamente las facturas, recibos y efectivo que maneje.					
Actividades Periódicas					
Dar apoyo en separado y embalaje de mercancía.					
Dar apoyo en inventarios de mercancía de la bodega principal.					
V. EDUCACION ,EXPERIENCIA Y HABILIDADES					
EDUCACIÓN			FORMACIÓN		
Bachiller					
HABILIDADES			EXPERIENCIA		
Vocacion de servicio					
Habilidad matemática					
Honestidad					

		MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO KC-001
I. IDENTIFICACION DEL CARGO				
Nombre del Cargo:		Jefe Inmediato: ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTA		
PERSONAL DE ASEO				
Reporta además a:				
GERENTE COMERCIAL				
II. RELACIONES DEL CARGO				
Contactos permanentes con:		Para:		
INTERNOS				
EXTERNOS				
Jornada de Trabajo				
Lunes a Sábado 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y 2:00 pm a 7 p.m.				
III. OBJETIVO DEL CARGO				
Mantener en óptimas condiciones las instalaciones de la empresa.				
IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES				
Actividades Diarias y Constantes				
Realizar el aseo general de la empresa				
Preparar bebidas para los empleados o clientes.				
Hacer la recolección de basuras.				
Realizar la limpieza de muebles y vitrinas.				
Realizar pedidos de productos de aseo.				
Responder por el buen manejo de los insumos bajo su responsabilidad.				
Hacer la limpieza de ascensor.				
V. EDUCACION ,EXPERIENCIA Y HABILIDADES				
EDUCACIÓN		FORMACIÓN		
Bachiller				
HABILIDADES		EXPERIENCIA		
Vocacion de servicio				
Honestidad				

3.2.2. Reclutamiento Y Selección

Por la estructura de la empresa las funciones de gestión humana deben seguir siendo realizadas por el gerente comercial apoyándose en las recomendaciones entregadas en este trabajo.

En el momento en el que se requiera personal para un cargo determinado se debe elaborar por parte del jefe inmediato el formato de requisición de personal KC-002.

		FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL		KC-002
Motivo de la vacante		Justificación		
A. Puesto Nuevo B. Puesto Vacante C. Incapacidad				
Nombre del Puesto		Jefe inmediato		
Área		Horario	No. de Vacantes	
Tipo de Contrato				
Indefinido	Termino fijo	Prestación de servicios	Duración	
Supervisa Personal				
A. Si	B. No	No. de Personas a Supervisar		
Funciones Principales				
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
Preparación Académica Indispensable				
Conocimientos Adicionales Deseables				
Experiencia Indispensable				

Habilidades Personales			
Rango de Edad	Sexo		Estado Civil
De _____	Masculino		Soltero
A _____ Años	Femenino		Casado
	Indiferente		Indiferente
Fecha de Ingreso Deseada		Sueldo	
NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE			

FUENTE: Elaboración propia

Este formato se requiere para determinar el perfil del cargo vacante y poder realizar el reclutamiento correcto.

Después de que el gerente comercial conozca qué personal se requiere, debe primero realizar una convocatoria interna, publicando en un lugar visible de la empresa la vacante para que las personas que estén interesadas y cumplan con el perfil, puedan presentarse formalmente como aspirantes al cargo ante el Gerente Comercial, quien evalúa la trayectoria, experiencia y competencias de los aspirantes para identificar si dentro de la empresa hay alguna persona que cumpla con los requisitos y pueda aplicar a esta vacante; de lo contrario se debe realizar una convocatoria pública a través de los portales de empleo como:

- El empleo www.elempleo.com
- Computrabajo www.computrabajo.com.co
- Trabajando www.trabajando.com.co

Así como utilizar las hojas de vida entregadas directamente en la empresa; las cuales serán recepcionadas por la secretaria general, quien las clasifica y elabora una base de datos la cual debe actualizar periódicamente para poder utilizarla en el momento en que surja una nueva vacante.

El siguiente paso es la evaluación de las hojas de vida que se recogieron, las cuales deben ser analizadas y estudiadas para ver si se ajustan al perfil requerido de acuerdo a su educación y experiencia.

Todos los candidatos que cumplen con los requisitos les serán verificadas sus referencias laborales y personales para lo cual se debe utilizar el formato KC-004.

	SOLICITUD DE REFERENCIAS LABORALES		FORMATO KC-004
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA			
NOMBRE			
TELEFONO			
FUNCIONARIO			
CARGO			
ACERCA DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑÓ			
¿Cuál es el periodo de tiempo que laboró para ustedes?			
¿Qué puesto ocupó?			
¿Asistía con regularidad?			
¿Era puntual?			
¿Cuál fue el motivo de su retiro?			
REFERENCIAS SOBRE SU PERSONA			
¿Qué opinan de su desempeño quienes fueron sus supervisores?			
¿Cómo eran sus relaciones interpersonales?			
¿Volvería a contratar a esta persona? (sí o no y por qué)			

FUENTE: Elaboración propia

Los candidatos que hayan proporcionado información veraz en su hoja de vida pasan a una segunda fase que corresponde a las pruebas específicas de conocimiento que serán realizadas por quien sería su jefe inmediato.

Las pruebas son las siguientes:

COLORIMETRIA: deben presentarla los cargos de administradores de punto de venta, vendedores externos, vendedores de mostrador.

CONOCIMIENTOS EN PROGRAMAS CONTABLES: Son realizadas a los cargos de Jefe de bodega, coordinador de inventarios y cartera, secretaria general y secretaria de facturación.

La prueba de colorimetría consistirá en un test de manejo de la carta básica de colores en tintes para el cabello, se le plantearán posibles situaciones en las que un cliente requiera asesoría para el cambio o arreglo del color de su cabello y la respuesta más acertada tendrá la mayor calificación.

En la prueba contable se evaluará sobre el módulo de inventarios y comercial en el programa CG-UNO, el conocimiento del mismo y manejo de sus aplicaciones.

La empresa debe elaborar un formato de evaluación para las pruebas antes mencionadas que deben realizar por escrito y permitir puntuación del resultado.

Los cinco candidatos que obtengan el puntaje mas alto en las pruebas de conocimiento especifico pasaran a la siguiente fase.

Estos candidatos serán citados a entrevista con el gerente comercial para conocerlos y tendrá como base el formato KC-003.



ENTREVISTA DE SELECCIÓN

FORMATO
KC-003

CARGO A EVALUAR	FECHA		
NOMBRE CANDIDATO	EDAD		
ESTADO CIVIL	FORMACIÓN ACADÉMICA(Título obtenido)		
COMPOSICION FAMILIAR			
Nombre	Parentesco	Ocupación	
HISTORIA LABORAL			
Últimos tres empleos en orden cronológico desde el primero hasta el actual			
EMPRESA	CARGO	MOTIVO DEL RETIRO	DURACION
LOGROS OBTENIDOS			
Mencionar logros obtenidos laborales o académicos			
Aspiraciones personales y profesionales			
Actividades Culturales y Hobbies			

FUENTE: Elaborado con información de LLANOS⁶³.

⁶³ LLANOS, Javier, Como entrevistar en la selección de personal, 1ª edición, México, Editorial Pax México, 2005, p, 12-14.

Los tres candidatos que después de la entrevista con el gerente comercial continúen siendo aptos para el cargo serán citados a entrevista psicológica para identificar si cuentan con:

- Posibilidad de ajustarse a la empresa y al cargo.
- La manera en que maneja las relaciones interpersonales: como establece relaciones con los demás;
- Formación para desempeñar de manera eficiente un cargo.
- Lo que conoce y espera del cargo.

Para esta entrevista se requiere contratar los servicios de asesoría psicológica quien entrega un diagnóstico de cada uno de los preseleccionados lo que permite encontrar a quien va a ocupar la vacante de la empresa.

Finalmente se selecciona el candidato más indicado para el cargo y se le debe realizar una evaluación de medicina laboral y si no hay ningún inconveniente realizar la contratación de ley.

3.2.3. Evaluación Del Desempeño

Teniendo en cuenta que la empresa no ha llegado a aplicar un método de evaluación de desempeño y por lo tanto no tiene historial documentado sobre la situación actual, se recomienda implementar el formato KC-005 basado en el método de *Escalas de apreciación y enfoques conductuales*, el cual permite adaptaciones de acuerdo a la necesidad de la empresa. En este caso se optó por incluir evaluación del desempeño de funciones específicas por medio de objetivos trazados con el jefe inmediato y con variable de medición que permita estimar su cumplimiento porcentual.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO KC-005



NOMBRE _____
 NUMERO DE EMPLEADO _____
 FECHA DE LA EVALUACIÓN _____
 PUESTO _____
 FECHA DE LA ULTIMA REVISIÓN _____

1. CONOCIMIENTO DEL PUESTO: Conocimiento del puesto y habilidades empleadas para hacer el trabajo.

- ☐ Conocimiento inadecuado del trabajo.
- ☐ No comprende algunos de sus cometidos.
- ☐ Conocimiento suficiente y habilidad para realizar las tareas encomendadas.
- ☐ Buen conocimiento del puesto. Trabaja de forma habilidosa.
- ☐ Conocimiento absoluto del puesto de trabajo. Aplica un alto grado de habilidad.

2. CALIDAD: Precisión, esmero y pulcritud del trabajo.

- ☐ Comete errores frecuentemente. Rendimiento inaceptable.
- ☐ Casos de falta de cuidado y errores.
- ☐ Rendimiento satisfactorio. Requiere una supervisión normal.
- ☐ Regularmente por encima de la medida.
- ☐ Trabajo extremadamente preciso. No requiere supervisión en circunstancias normales.

3. INICIATIVA: Capacidad de iniciar y llevar a la práctica acciones efectivas.

- ☐ Incapaz de hacer frente a situaciones no rutinarias.
- ☐ Necesita una orientación rigurosa en la mayoría de los temas no rutinarios.
- ☐ Aborda con efectividad las situaciones poco comunes y ocasionalmente requiere ayuda.
- ☐ Persona con iniciativa. Muestra buen juicio en las situaciones no rutinarias.
- ☐ Idea y pone en práctica soluciones efectivas en situaciones no rutinarias sin ayuda.

4. LIDERAZGO: Capacidad de aconsejar e influir sobre otros.

- ☐ Incapaz de arreglárselas solo.
- ☐ No hay pruebas de que tenga capacidad de dirigir a otros.
- ☐ Capaz de aconsejar y dirigir a los asociados bajo una supervisión normal.
- ☐ Es evidente la capacidad de dirigir e influir en otros.
- ☐ Logra los resultados máximos regularmente.

5. COOPERACIÓN: Actitud hacia el trabajo y la capacidad de llevarse bien con otros.

☐ No observa las normas de la empresa o crea demasiadas fricciones.

☐ Ocasionalmente, poco cooperativo. Tiene dificultades para llevarse bien con algunas personas.

☐ Generalmente, cooperativo. Muestra interés activo en el trabajo. Capaz de trabajar bien con otros.

☐ Cooperar por encima de la media. Tacto para evitar conflictos.

☐ Cooperar constantemente. Asume la responsabilidad de buen grado.

6. ADAPTABILIDAD: Capacidad del empleado para hacer frente a entornos o responsabilidades cambiantes.

☐ Totalmente incapaz de hacer frente al cambio.

☐ Tiene dificultad para hacer frente al cambio.

☐ Se adapta razonablemente bien al cambio.

☐ Muestra un alto grado de versatilidad.

☐ Se acomoda de forma extrema a cualquier cambio.

7. OBJETIVOS DEL CARGO: Estos objetivos deben ser medibles

	Peso %
Total	100%

Puntos fuertes: _____

Áreas en que debe mejorar: _____

Progresos logrados en cuanto objetivos anteriores: _____

Comentarios del supervisor: _____

Comentarios del empleado: _____

FIRMA DEL SUPERVISOR **FIRMA DEL EMPLEADO**

Comentarios del director del departamento: _____

FIRMA DEL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO

FUENTE: Adaptado de Dolan, Valle Cabrera y Jackson(2003)⁶⁴

⁶⁴ DOLAN, Simon, VALLE CABRERA, Ramón, JACKSON, Susana, La Gestión de los Recursos Humanos: preparando profesionales para el siglo XXI, 2ª Edición, España, Mc Graw Hill, 2003.

Diligenciamiento: Este formato debe ser diligenciado por el Gerente Comercial con la información de cada empleado y aplica para todos los cargos ya sean administrativos u operativos. Está dividido en dos partes las cuales permiten medir aspectos conductuales y cumplimiento de metas u objetivos específicos para cada cargo.

El diligenciamiento de la primera parte, compuesta de las preguntas de las 1 a la 6, consiste en realizar una marca en la casilla que corresponda a la descripción que mas se ajuste al empleado, calificado para cada uno de los puntos evaluados.

En la segunda parte del formato enumerada con el punto numero 7; se establecen los objetivos que el colaborador debe cumplir durante el año, los cuales deben estar basados en los objetivos estratégicos de la empresa y se establecen individualmente dependiendo del cargo, en compañía del jefe inmediato, estos objetivos deben ser específicos, claros y accionables.

El formato de evaluación completamente diligenciado, debe ser firmado por el jefe y por el empleado.

Se recomienda a la empresa realizar este proceso de Evaluación de Desempeño anualmente, sin embargo se informa que esto no limita la posibilidad de tener reuniones de seguimiento trimestrales o semestrales con la finalidad de realizar ajustes y/o correcciones de manera oportuna, teniendo en cuenta que el objetivo es lograr un rendimiento superior en sus empleados y que se vea reflejado en los resultados tanto de la empresa como en la propia satisfacción profesional de cada trabajador.

Calificación: La propuesta para la calificación del proceso es la siguiente:

Primera parte del formato está conformada por las preguntas de la 1 a la 6 y cada pregunta contiene 5 opciones de respuesta, las cuales se encuentran en un orden que está directamente relacionado con la puntuación. Ejemplo: Si marca la segunda celda de arriba hacia a bajo, en esa pregunta se obtienen 4 puntos.

1. INSATISFACTORIO	2 puntos
2. ESCASO	4 puntos
3. BUENO	6 puntos
4. MUY BUENO	8 puntos
5. EXCELENTE	10 puntos

El siguiente paso es sumar el resultado de todas las respuestas de la primera parte del formato e interpretarlas con la siguiente información:

PUNTUACIÓN GENERAL DEL RENDIMIENTO (Suma puntuaciones de las 6 dimensiones).

Por debajo de 20	INSATISFACTORIA
Entre 20 y 29	ESCASA
Entre 30 y 39	BUENA
Entre 40 y 49	MUY BUENA
Entre 50 y 60	EXCELENTE

Con la calificación de la primera parte del formato, se determina como se encuentra el empleado en los aspectos conductuales de esta manera el jefe inmediato puede establecer el plan de acción, ya sea capacitar o reforzar el entrenamiento.

En la segunda parte del formato compuesta por el punto N°7, se encuentra los objetivos que el empleado en conjunto con su jefe directo, se propuso obtener durante el año, dichos objetivos deben contener variables de medición directamente relacionadas con las metas de la empresa, es decir, en el caso de los vendedores, del total presupuestado por la empresa se le asigna un porcentaje de cumplimiento a cada vendedor y al final del año se determina que porcentaje de ese valor presupuestado alcanzó, para de esta manera determinar el cumplimiento.

Se determina el cumplimiento de los objetivos individuales, los cuales están directamente relacionados con los objetivos estratégicos de la empresa. Con esta calificación de acuerdo al porcentaje de cumplimiento se establece si el empleado posee los conocimientos necesarios para cumplir las metas establecidas, en caso de detectar falencias en este aspecto el jefe inmediato procede a realizar la retroalimentación y respectiva propuesta con el plan de capacitación.

Una vez realizada la calificación de los resultados de la Evaluación del Desempeño, es indispensable realizar la respectiva retroalimentación de los hallazgos, lo cual permite que los empleados evaluados conozcan su rendimiento, sus fortalezas y los aspectos a cambiar o mejorar.

Adicional a la retroalimentación, es importante que la empresa incluya los resultados de dicha evaluación a la hora de tomar decisiones como aumentos salariales, bonificaciones extra y/o reconocimiento público por rendimiento de los trabajadores, resultados obtenidos, así como llamados de atención o de ser necesario la desvinculación.

4. CONCLUSIONES

- La ausencia de una estructuración en los procesos de Análisis y Diseño de cargos, Reclutamiento, Selección y Evaluación del desempeño en la empresa Krika Cosmetics que actualmente son realizados por el gerente comercial apoyado en el contador y las secretarias, presenta fallas por el desconocimiento de teorías administrativas específicas que les faciliten el proceso, lo que permitió realizar este trabajo.
- El rápido crecimiento de la empresa hizo que los procesos de gestión humana fueran realizados sin una asignación específica de responsabilidades, sin diseño de los cargos y se fueron creando por la necesidad de solucionar un problema de corto plazo sin planear y organizar las decisiones relacionadas con el personal.
- La empresa inicio la formalización de los procesos por otras áreas de la organización como la sistematización de inventarios, ventas y cartera lo que determinaron como prioridad. La principal preocupación fue darle fuerza a la marca y ampliar su mercado a través de la publicidad, dándole al cliente una imagen que pudieran recordar y reconocer fácilmente como líderes en productos de salud y belleza.
- La empresa reconoce la importancia del capital humano y está dispuesta a aceptar las recomendaciones para estructurar sus procesos en el departamento de gestión humana, teniendo en cuenta que la estructuración de los procesos de reclutamiento y selección les permite realizar contrataciones efectivas y les reduce las perdidas de tiempo y dinero cuando el personal después del periodo de prueba no logra cumplir con las expectativas del cargo.
- La informalidad en la socialización de los cargos, sus funciones y las relaciones de jerarquía predomina en la empresa y aunque son asimiladas por la repetición de las mismas no se han redactado documentos por escrito. Al contar con manuales de funciones por cada cargo en la empresa, permite que desde el reclutamiento de personal se tenga conocimiento de que se requiere en el cargo y al ingreso del personal a la empresa se pueda formalizar una entrega de cargo y sus funciones; en el caso de los empleados antiguos permite que reafirmen sus responsabilidades.
- Por ser una empresa familiar Krika Cosmetics utiliza los recomendados para la contratación de personal, lo que puede limitar la oferta de candidatos. En el momento de requerir personal se le comunica a los empleados, proveedores y clientes frecuentes la vacante y estos envían

hojas de vida de personas conocidas o familiares para ser entrevistadas y contratadas en periodo de prueba.

- La realización de una convocatoria externa para atraer candidatos a la empresa permite tener una mayor cantidad de oferta y así realizar un buen proceso de selección, de igual manera se traen a la empresa nuevos conocimientos que posee el empleado y se puede ahorrar en capacitación que ya ha tomado antes de ser contratado.
- Se establece una secuencia de los procesos de Análisis y Diseño de cargos, Reclutamiento, Selección y Evaluación del desempeño con formatos explicados que apoyan y facilitan la realización de estos.
- La evaluación de desempeño se recomienda como una herramienta que incrementa las posibilidades tanto de mejorar los resultados de la empresa como la formación de cada empleado de acuerdo a los hallazgos en la calificación de está, permite una retroalimentación y fortalece los aspectos destacados del empleado, así como ofrece apoyo para mejorar los puntos de debilidad.

5. RECOMENDACIONES

La estructura organizacional de Krika Cosmetics en la actualidad no concibe modificarse creando un departamento de gestión humana o contratando una persona con conocimientos específicos en el área por lo tanto se realizan las siguientes recomendaciones:

- Las funciones de esta área deben seguir siendo desempeñadas por el gerente comercial, quien por su conocimiento del negocio, experiencia en el sector y nivel educativo posee las habilidades para realizarlo.
- Realizar inicialmente un reclutamiento interno para brindar la oportunidad a los empleados actuales; de no ser exitoso este proceso, se continua con el reclutamiento externo para ampliar la oferta de candidatos requeridos en las vacantes disponibles en la empresa, con conocimientos específicos y las habilidades requeridas.
- Para la selección se recomienda utilizar los formatos de entrevista de trabajo y revisión de referencias laborales y personales que sirvan de guía en el proceso y seguir esquema propuesto para el filtro de los candidatos.
- Al realizar las pruebas específicas de conocimientos a los cargos que las requieran la empresa debe crear un test o formulario que contenga preguntas o puntos calificables para realizarlas de manera escrita y poder llegar al candidato idóneo.
- Todos los documentos formatos y pruebas realizadas a los candidatos del proceso deben quedar archivadas y estar disponible para una revisión o solicitud posterior.
- En la aplicación de pruebas psicológicas que permitan determinar el tipo de personalidad y saber si se ajustan al cargo, se recomienda contratar los servicios de asesoría en psicología, quienes realizaran los respectivos test de acuerdo al nivel del cargo y entregaran resultados por cada candidato.
- Se recomienda realizar evaluación de desempeño con periodicidad anual, teniendo en cuenta que de acuerdo a los resultados se puede realizar un seguimiento trimestral o semestral con la finalidad de realizar ajustes y/o correcciones de manera oportuna.
- En el proceso de evaluación de desempeño se recomienda realizar siempre la fase de retroalimentación para garantizar que los empleados conozcan tanto sus fortalezas como sus debilidades y de esta manera puedan enfocarse en

corregir aquello en lo que están fallando. Para esto es necesario que el empleado junto con su jefe inmediato, elaboren un plan de acción que les permita trabajar en los aspectos a corregir o mejorar.

- Y por ultimo para este proceso de evaluación del desempeño, se recomienda tener en cuenta la importancia del reconocimiento, ya sea de manera tangible o intangible, para que se refuerce de manera positiva el buen desempeño de sus empleados.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias, 2ª Edición, Argentina, Ediciones Garnica, 2007.

ALLES, Martha, Dirección Estrategia de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica, 2006

ANZOLA, Sérvulo, Administración de pequeñas empresas, 3ª Edición, México, Mc Graw Hill, 2010.

BOGOTÁ HUMANA – Sector Belleza (en línea) <http://www.saludcapital.gov.co>

BOHLANDER, George y SNELL, Scott, Administración de Recursos Humanos, 14ª Edición, México, Cengage Learning, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9ª Edición, México, Mc Graw Hill, 2011.

CHIAVENTO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 1ª Edición, Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, 2002.

DECENZO, David A. y ROBBINS, Stephen P, Administración de recursos humanos, México, Grupo Noriega Editores, 2003.

DELGADO, Ma Isabel, GOMEZ, Luis, ROMERO, Ana María y VASQUEZ, Elena, Gestión de Recursos Humanos: del análisis teórico a la solución práctica, 1ª Edición, Madrid, Pearson Educación, 2006.

DOLAN, Simon, VALLE CABRERA, Ramón, JACKSON, Susana, La Gestión de los Recursos Humanos: preparando profesionales para el siglo XXI, 2ª Edición, España, Mc Graw Hill, 2003

La Republica. Bogotá, Enero 21 de 2013, Cosméticos un sector de talla mundial.

LLANOS, Javier, Como entrevistar en la selección de personal, 1ª edición, México, Editorial Pax México, 2005.

GARCIA S, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZALEZ, Hernán Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana, Colección Ciencias Sociales, 2010.

MENDEZ, Carlos E. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2ª edición, Bogotá, McGraw-Hill interamericana.1995.

MONDY,Wayne, Administración de Recursos Humanos, 9ª Edición, México, Pearson Educación, 2005.

Redepymes.com Publicación del 12 de julio de 2011.

REYES, Agustín, El Análisis de Puestos, 5ª Edición, México, Editorial Limusa, 1990.

RODRIGUEZ, Joaquín. Administración Moderna de Personal, 7ª Edición, México, Thomson, 2007.

RODRIGUEZ-SERRANO, Juan Carlos, El Modelo de Gestión de Recursos Humanos, 1ª Edición, Barcelona, Editorial Uoc, 2004.

SABATER, Ramón, GARCIA-TENORIO, Jesús, Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 1ª Edición, España, Thomson, 2004.

WERTHER, William B. & DAVIS, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos, 5ª Edición, México, McGraw Hill, 2000.

www.mincomercio.gov.co Publicación lunes 18 de marzo de 2013.

ANEXOS

Anexo A. Guía de Entrevista Gerente Comercial

1. ¿Cuentan con un departamento o área de gestión humana?
2. ¿Quién se encarga de realizar estos procesos?
3. ¿Poseen manual de funciones?
4. ¿Cómo se le informan a los empleados sus funciones?
5. ¿Cuándo se requiere personal de qué forma se informa?
6. ¿De qué forma se consiguen las hojas de vida?
7. ¿En cuánto tiempo se consiguen candidatos?
8. ¿Que se tiene en cuenta para filtrar y como se realiza para llegar al candidato final?
9. ¿Se requiere algún tipo de conocimiento específico para los cargos?
10. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados?

Anexo B. Entrevista para recoger información de los cargos

Fecha: _____

Nombre del empleado: _____

Nombre del cargo: _____

Cargo del jefe inmediato: _____

1. ¿Reporta a alguien más además de su jefe inmediato? ¿Para qué labor?
2. ¿De manera interna con que otros cargos tienen relación permanente?
¿Para qué función o actividad?
3. ¿Con que terceros externos tiene contactos permanentes?
4. ¿Cuál es el horario de su jornada laboral?
5. ¿Cuáles son sus funciones principales?
6. ¿Qué funciones desempeña de forma periódica?
7. ¿Qué nivel educativo considera que se debe tener para desempeñar su cargo?
8. ¿Qué tipo de formación adicional se requiere para desempeñar su cargo?
9. ¿Cuántos años de experiencia tenía al ingresar a realizar este cargo?
10. ¿Menciones tres competencias que debe contar para desempeñar su cargo?