

**ESTUDIO DE LAS PRACTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA
CONNECTIVE CALL CENTER**

JOHANA ANDREA CORREA MONTES

STEPHANY PIEDRAHITA SALGADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS NOCTURNO

SANTIAGO DE CALI

2012

**ESTUDIO DE LAS PRACTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA
CONNECTIVE CALL CENTER**

JOHANA ANDREA CORREA MONTES

STEPHANY PIEDRAHITA SALGADO

**Trabajo de Grado
Para optar al título de
Administración de empresas**

Director:

Mónica García Solarte

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS NOCTURNO

SANTIAGO DE CALI

2012

Nota de aceptación

Director del trabajo de Grado

Jurado

Santiago de Cali, Noviembre de 2012

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la oportunidad, la sabiduría y la fuerza para cumplir mis metas y seguir avanzando a pesar de los obstáculos.

A mis padres y a mi novio por haberme brindado el apoyo necesario y por haberme acompañado en todo este camino dándome ánimo necesario para culminar todo lo propuesto.

Johana Andrea Correa

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y soñar, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y toda mi vida, y por poner en mi camino personas maravillosas que han sido mi soporte y mi compañía.

A mi madre, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí, a mi abuela por todas sus oraciones y por su cariño incondicional, a mi hermana por ser mi motor de vida, a mi novio por tu tierna compañía y tu inagotable apoyo.

Stephany Piedrahita Salgado

AGRADECIMIENTOS

A Dios por encima de todo por su fortaleza, a mis padres y a mi novio por su apoyo, a la Universidad del Valle por su formación, a la Profesora Mónica García por su asesoría, a mis compañeros, amigos y a todas aquellas personas que de una u otra manera me aportaron para el logro de esta gran meta.

Johana Andrea Correa

A Dios por ser el hacedor de toda mi vida, a mi madre por ser mi amiga y aliada en todo este proceso, a mi abuela por su paciencia y cariño, a mi hermana por ser el mejor regalo que la vida me pudo dar por tu compañía y sonrisas, a mi novio por su amor infinito, llenas mi vida de alegría soy afortunada por haberte conocido, a mi compañera y amiga Johana Correa porque nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y por el tiempo dedicado a este trabajo.

Finalmente a los maestros, todos aquellos que marcaron cada etapa de este camino universitario, en especial a la profesora Mónica García por su asesoría y a la Universidad del Valle por su formación académica

Gracias a todas y cada una de las personas que fueron parte de este proceso y aportaron un granito de arena para hacer realidad un gran sueño.

Stephany Piedrahita Salgado

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
GLOSARIO.....	12
0. INTRODUCCIÓN.....	17
1. EL PROBLEMA.....	19
1.1 Antecedentes y formulación del problema.....	19
1.2 OBJETIVOS.....	22
1.2.1 Objetivo general.....	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	23
1.4 METODOLOGÍA.....	25
1.4.1 Tipo de estudio: Descriptivo	25
1.4.2 Método de investigación	26
1.4.3 Etapas de desarrollo	28
2. MARCO REFERENCIAL.....	31
2.1 MARCO TEORICO.....	31
2.1.1 Gestión del talento humano	32
2.1.1.1 Política General de Personal.....	37
2.1.1.2 El establecimiento de normas y políticas.	38
2.1.2 Estructura organizativa (organizacional).	38
2.1.2.1 Elementos Según Minzbertg.	40
2.1.2.2 Tipos de Estructura según Memphis.....	41
2.1.3 Procesos de la gestión del talento humano	42
2.1.4 Análisis y diseño de cargos.....	48
2.1.5 Reclutamiento	57
2.1.6 Selección	67
2.1.7 Contratación.....	77
2.1.8 Socialización e inducción.	82

2.2	MARCO CONTEXTUAL.....	88
2.2.1	Reseña historia	88
2.2.2	Caracterización de la empresa.....	89
2.2.3	Recurso Humano	90
2.2.4	Direccionamiento Estratégico.....	91
2.2.5	Servicios que ofrece la organización.....	93
2.2.6	Clientes	95
3.	DESARROLLO.....	97
3.1	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL	98
3.1.1	Revisión de los perfiles de cargos.....	99
3.1.2	Revisión del proceso de reclutamiento	101
3.1.3	Revisión del proceso de selección.	102
3.1.4	Revisión proceso de contratación.	104
3.1.5	Revisión del proceso de inducción.....	105
3.2	PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	107
3.2.1	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DISEÑO Y ANALISIS DE CARGOS	108
3.2.1.1	Ficha del proceso de análisis y diseño de cargos	109
3.2.1.2	Manual único de funciones de cada cargo	114
3.2.2	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	163
3.2.2.1	Fase solicitud de Personal	164
3.2.2.2	Fase convocatoria.....	167
3.2.2.3	Fase Fuentes y Medios para el reclutamiento de personal	168
3.2.2.4	Ficha del proceso de reclutamiento de personal.....	175
3.2.3	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	180
3.2.3.1	Fase de preselección de candidatos	182
3.2.3.2	Fase entrevista de selección.....	184
3.2.3.3	Fase de realización de pruebas	188

3.2.3.4	Fase Verificación de antecedentes o referencias.....	190
3.2.3.5	Fase elección de la persona más idónea.....	193
3.2.3.6	Ficha del proceso de selección de personal	196
3.2.4	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	199
3.2.4.1	Fase recepción de documentos:	202
3.2.4.2	Fase revisión de documentos del candidato.	204
3.2.4.3	Fase Elaboración del contrato.....	204
3.2.4.4	Fase firma de contrato entre las partes.....	205
3.2.4.5	Fase afiliación a la seguridad social.....	206
3.2.4.6	Ficha del proceso de contratación de personal.....	207
3.2.5	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	210
3.2.5.1	Fase presentación del Colaborador.	212
3.2.5.2	Fase Identificación del jefe de inmediato.	212
3.2.5.3	Fase presentación del área de trabajo.....	213
3.2.5.4	Fase presentación del puesto de trabajo.	213
3.2.5.5	Fase presentación del manual de funciones.....	214
3.2.5.6	Fase presentación del manual de convivencia:.....	215
3.2.5.7	Fase inducción General a la organización	218
3.2.5.8	Fase inducción a las funciones del cargo.	218
3.2.5.9	Fase evaluación de la inducción.	218
3.2.5.10	Fase control proceso de inducción.....	219
3.2.5.11	Ficha del proceso de inducción de personal	220
4.	CONCLUSIONES.....	224
	RECOMENDACIONES	227
	ANEXOS.....	232
	BIBLIOGRAFIA.	230

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Procesos Gestión de personal que se van a desarrollar.....	47
Figura 2. Proceso diseño de perfil de puestos	53
Figura 3. Elementos contenidos en la descripción de cargos	55
Figura 4. Relaciones e influencias sobre el reclutamiento	61
Figura 5. Proceso de socialización	85
Figura 6. Procesos a formalizar	¡Error! Marcador no definido.
Figura 9. Fuentes y medios de reclutamiento	169
Figura 10. Clasificado en prensa digital	174
Figura 11: Diagrama del proceso de preselección.....	184
Figura 12. Síntesis de procedimientos proceso de contratación.....	202

LISTA DE TABLAS

	pág.
tabla 1. Ventajas y desventajas de los tipos de reclutamiento	64
tabla 2. Temas que se deben cubrir en el programa de inducción.....	87
Tabla 3. Descripción de actividades análisis y diseño de cargos.....	112
Tabla 4. Descripción de cargos.....	115
Tabla 5. Definición propósito del cargo	115
Tabla 6. Responsabilidades del cargo	116
Tabla 7. Reportes a entregar	117
Tabla 8. Formato solicitud de personal	167
Tabla 9. Formato convocatoria interna	170
Tabla 10. Formato solicitud a agencia temporal	173
Tabla 12. Actividades para reclutamiento de personal Interno	179
Tabla 13. Formato control de entrevista	186
Tabla 14. Ejemplo Tipo de pruebas que se pueden utilizar	190
Tabla 15. Formato verificación de referencias	192
Tabla 16. Formato resultado de los candidatos	193
Tabla 17. Formato para la evaluación del candidato	193
Tabla 18. Actividades para la selección del personal	198
Tabla 19. Formato para la recepción de documentos.....	203
Tabla 20. Formato previo a la elaboración del contrato	205
Tabla 21. Formato previo a la afiliación a la seguridad social.....	206
Tabla 22. Actividades para la contratación de personal.....	209
Tabla 23. Formato presentación puesto de trabajo.....	214
Tabla 24. Instructivo Manual de convivencia	215
Tabla 25. Formato evaluación de la inducción.....	219
Tabla 26. Formato de control del proceso de inducción	219
Tabla 27. Actividades para la inducción de personal	223

ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Presentación en Power Point Inducción Connective Call Center.....	232
Anexo 2. Folleto Inducción Connective Call Center.....	234

GLOSARIO¹

ANALISIS DE CARGOS: Proceso o examen sistemático de un cargo, para obtener la información relacionada con la naturaleza de las tareas ejecutadas y mediante el cual se IDENTIFICA su denominación, ubicación y relaciones, se DESCRIBEN las tareas, atribuciones y responsabilidades correspondientes y se ESPECIFICAN los factores requeridos para su desempeño y las condiciones en que se desarrollan las tareas.

BPO: Business Process Outsourcing es la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sean internos o externos a una compañía, usualmente en lugares de menor costo, en español traduce Externalización de Procesos de Negocios.

CALL CENTER: Centro de llamadas que funciona como un sistema integrado de telefonía y computación, orientado a potenciar las labores más importantes de una empresa, por medio de una comunicación telefónica, adquisición de clientes, mantención de clientes, cobranzas etc.

CARGO: Se define como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo colaborador que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa.

¹ Estas definiciones fueron tomadas de diversas fuentes como www.Wikipedia.org., www.gestiopolis.com., libros como Gestión del talento Humano de Chiavenato, La Gestión de los Recursos Humanos de Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler, y otras fuentes como los procedimientos internos publicados en la Intranet de Coomeva.

COMPETITIVIDAD: Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

CONOCIMIENTOS: Suele entenderse como hechos o datos de información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un tema u objeto de la realidad o lo que se adquiere como información relativa a un campo determinado, incluye el saber que (Know what), el saber cómo (Know how) y el saber dónde (Know where).

CONTRATACION: Es formalizar conforme a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajadores como los de la empresa.

CONTRATO: Es un convenio o acuerdo mutuo de consentimiento concordé entre colaborador y el empleador o contratante que tiene como consecuencia la creación de un vínculo obligatorio con fuerza de ley.

CONVOCATORIA: Acto mediante el cual la Empresa invita a sus colaboradores y/o al personal externo a participar o concursar para el cubrimiento de vacantes en la empresa.

Elempleo.com / Computrabajo / Zona Jobs: son plataformas o aplicativos donde diferentes personas de diferentes perfiles ingresan su Hoja de Vida y esta se hace pública, facilitando a la persona que busca posibles colaboradores, encontrarlos de manera rápida.

EVALUACIÓN TÉCNICA: Valoración objetiva, teórica y práctica, de los conocimientos específicos necesarios que debe tener el candidato para asumir las responsabilidades enunciadas en la descripción del cargo a ocupar.

FUNCION: Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistémica y reiterada.

GESTION HUMANA: Es la que permite dimensionar correctamente el talento de las personas que integran una organización, incluyendo aspectos como la contratación de personas idóneas para determinadas labores, capacitarlas y propiciar un ambiente y mecanismos necesarios para que exista una productividad ideal.

HABILIDAD: Proviene del término latino habilitas y hace referencia al talento, pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea.

HOJA DE VIDA: Es el documento donde se registran los datos personales, estudios realizados, referencias laborales, referencias personales y finalmente tiene la firma de la persona a quien pertenecen los datos anteriores. Este documento se utiliza para aplicar en una empresa a un determinado cargo.

INDUCCION: Es informar respecto a los nuevos elementos, planes y programas, con el objeto de acelerar la integración del colaborador en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización.

MANUAL DE FUNCIONES: Documento organizacional que especifica los pasos a seguir para la ejecución, requisito y grado de responsabilidad de las funciones en cada uno de los cargos de la organización.

NECESIDADES DE PERSONAL: Es la determinación eventual de personas para ocupar y desempeñar cargos por razón de: Vacantes, novedades de personal, modificación de cargos o planes de empresa.

OBJETIVO ORGANIZACIONAL: Situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

ORGANIZACIÓN: Es un sistema social diseñado para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

PERFIL DE CARGOS: Relación cargo-función-responsabilidad como también los componentes, actitudinales, habilidades y destrezas que se requieren para desempeñar dicho cargo. Identifica las cualidades personales específicas para desarrollar una tarea; comprende el tipo de colaborador necesario en términos de habilidades físicas, experiencia, educación y otras habilidades que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las diversas tareas.

PERIODO: espacio de tiempo durante el cual una persona desarrolla una actividad remunerada dentro de la empresa. En otros términos podría corresponder al término “vigencia del contrato”.

PROCESO: Conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado; en Administración es una forma sistémica de hacer las cosas.

PRODUCTIVIDAD: Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

PROMOCIÓN O ASCENSO: Transferencia de un colaborador a un cargo de mayor nivel jerárquico al que viene desempeñando, dentro de la estructura Organizacional de la Empresa.

PRUEBAS PSICOTÉCNICAS: Son herramientas científicas estandarizadas, que permiten recolectar información del candidato de manera concreta y funcional.

RECLUTAMIENTO: Puede definirse como un conjunto de procesos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

REQUISICIÓN DE PERSONAL: es el medio por el cual se hace una solicitud para ingreso de personal a través de un formato.

SELECCIÓN: Es el proceso mediante el cual se decide que solicitantes deben ser contratados, no solo consiste en rechazar o aceptar a un candidato sino en conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características.

TAREA: una unidad de trabajo, con un principio y un fin claramente definido, realizada por un colaborador para conseguir la metas de un puesto de trabajo.

VACANTE INDEFINIDA: Cargo disponible por un periodo de tiempo no definido.

VACANTE TEMPORAL: Cargo disponible por un periodo de tiempo definido.

VACANTE: Cargo disponible dentro de la empresa por licencia, desvinculación, promoción, traslado o vacaciones de un colaborador o por creación de un nuevo puesto.

VINCULACIÓN: Proceso que agrupa todas las actividades legales y extra legales para la contratación de un colaborador.

0. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en la era del conocimiento y la globalización, el elemento diferenciador de las empresas, lo constituyen los individuos que la conforman. Es así como hoy, el capital humano se convierte en el activo más valioso de toda organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles. Es así como se observa que el Valle del Cauca es un departamento que se ha destacado por disponer de una estructura económica diversificada, donde el creciente sector de servicios gracias a su mano de obra calificada, puntualmente el segmento de Contact center y Call center se han caracterizado por su competitividad e innovación, pilares fundamentales para el desarrollo de la capacidad productiva, de un departamento y por supuesto de una organización.²

La investigación desarrollada tiene como objeto definir y formalizar el análisis y diseño de cargos, así como algunos procesos de gestión humana como son el reclutamiento, selección, contratación e inducción, teniendo como base las teorías existentes, que enfatizan en la necesidad de contar con un talento humano que se desempeñe de manera exitosa y por lo tanto contribuya sustancialmente al alcance de los objetivos organizacionales; El éxito que tenga una compañía en el desarrollo de los procesos de gestión humana, partiendo desde el reclutamiento de su personal es un factor determinante para lograr niveles óptimos de eficiencia en todas sus funciones.

²Portafolio, Mas de 500 grupos de investigación hacen innovación. En: Revista virtual Portafolio.co (online), Septiembre 20 de 2012. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/mas-500-grupos-investigacion-hacen-innovacion>.

Con la implementación administrativa formalizada de los procesos, se intenta contratar personal adecuado, a un costo adecuado y se incrementa la probabilidad de que los colaboradores elegidos tengan éxito en su labor; así como también le brinda a la organización la posibilidad de agilizar y estandarizar el desarrollo de los mismos para crear un direccionamiento que conlleve a la eficiencia; Además cabe mencionar que se logra reducir los índices de rotación, ya que los colaboradores bien elegidos e integrados a sus labores y a la organización, faltan menos y no renuncian con facilidad.

Las buenas prácticas de gestión humana desempeñan un papel muy importante en el logro de los objetivos de toda organización, y más si se habla de una empresa de servicios, en el caso puntual servicios de Call Center y BPO, una combinación adecuada entre recursos tecnológicos, recursos humanos y management, determinarán una operación eficiente. Como bien se sabe el recurso humano es determinante en el desarrollo y funcionamiento exitoso de una empresa, es por esta razón que se debe contar con una planeación de personal, para de esta manera poder establecer cuáles son las necesidades presentes pero también pensando en un futuro.

Para el logro de desarrollo de buenas prácticas en este trabajo, se propone formalizar los procesos anteriormente mencionados con el fin de lograr desde un primer momento identificar el personal idóneo con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada para cada cargo, y además definir un manual que permita contar con bases sólidas y claras en cuanto a las funciones, deberes y características del ocupante del cargo, esto garantizara parámetros unificados y un mejor desempeño de todas las funciones en la organización.

.

1. EL PROBLEMA

A continuación se presenta la definición y detalle, la justificación del por qué se elige este tema de estudio, así como también se hace referencia a la metodología que se va a utilizar para el desarrollo del trabajo.

1.1 ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Chiavenato³³ advierte que los procesos de Gestión humana comprenden una parte fundamental en cualquier organización, independientemente de su tamaño, es necesario que toda empresa tenga una definición clara de estos procesos, ya que estos juegan un gran papel en la competitividad y la productividad de toda organización, es decir que constituye una parte vital para lograr el éxito.

Por lo anterior es necesario que las empresas tengan establecidos formalmente los procesos de gestión humana, donde haya una clara definición de las responsabilidades y perfiles de todos los integrantes de la organización, que permita a cada colaborador tener un conocimiento adecuado no solo de la empresa en general, sino también de sus funciones, sus tareas, sus metas, lo cual contribuye para que exista una alineación entre sus objetivos y los de la empresa.

La planificación de los recursos humanos pretende dar solución a las necesidades de personal que posee una organización, teniendo como base los objetivos y la estrategia que tiene establecida la empresa para un futuro determinado,

³³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia. McGraw-Hill. 2002. prefacio

adicionalmente la forma en la que se manejan los procesos de gestión humana ha sufrido múltiples transformaciones con el pasar del tiempo, en la actualidad la gestión de los recursos humanos debe ser capaz de dar respuesta tanto a las necesidades presente y futuras de la organización como a las necesidades de un mundo en constante cambios.

De acuerdo al análisis realizado en CONNECTIVE Call Center y en conversación con la gerente de la empresa se identifica que existen importantes oportunidades de mejora en el desarrollo de los procesos de gestión humana de la empresa, ya que se requiere que el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción tengan un mejor funcionamiento para dar respuesta oportuna a las necesidades de personal que tenga la empresa en determinado momento.

Connective Call Center no cuenta actualmente con un sistema estructurado y organizado de los procesos y los cargos, aunque es una organización con cinco años de trayectoria en la ciudad de Cali, su proceso de selección, reclutamiento, contratación e inducción al igual que el diseño de los cargos no se encuentra estandarizado, lo que en ocasiones produce que el personal contratado no sea el más competente para desempeñar la tarea asignada, ya sea por falta de competencias o porque simplemente sus objetivos no están alineados con los de la organización.

Por lo tanto la empresa no cuenta con parámetros formales donde se establezca las responsabilidades y funciones de cada colaborador, lo que ocasiona que existan colaboradores que desconocen el nivel de responsabilidad que tiene en sus manos y como impacta su rol en el desempeño e imagen de la organización, los procesos de gestión humana con los que la empresa cuenta actualmente fueron planteados en la etapa inicial de forma incipiente por el antiguo Director de operaciones, y este no se ha actualizado y ajustado conforme al importante

desarrollo y crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años, por lo cual estos procesos ya no se acomodan a las necesidades de la organización y a la de sus clientes.

Al no contar la empresa con una descripción detallada de los procesos y procedimientos de cada cargo es difícil establecer si el perfil de los colaboradores con los que cuenta la empresa está acorde con las especificaciones de la organización.

De acuerdo a la experiencia y percepción del Gerente, por la falta de una buena estructuración de los procesos de gestión humana la empresa ha presentado situaciones como:

- Ausentismo y rotación de los agentes en la operación.
- Metas de negocio no cumplidas.
- Insatisfacción por parte de algunos de sus clientes.
- Problemática en la estandarización de operaciones.
- Pérdida de tiempos destinados a programas de capacitación

Formulación

¿Cómo mejorar los procesos de reclutamiento, selección contratación e inducción del personal y la definición de un manual de funciones en la empresa Connective Call Center a través del diseño y definición de las técnicas más apropiadas para la atracción, adaptación y socialización del personal en la organización?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general.

Diseñar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y diseños de cargos para Connective Call Center.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, y el diseño de los cargos de Connective call center.
- Diseñar el manual de funciones, que permita definir el perfil requerido para cada cargo de la organización.
- Diseñar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de Connective Call Center

1.3 JUSTIFICACIÓN

“Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los colaboradores”⁴⁴ es decir que las personas son un recurso indispensable en toda organización y es precisamente por sus colaboradores que las empresas logran crecer y mantenerse en el mercado con continuidad y competencia, y esto depende en gran medida de la administración efectiva de su talento humano.

La empresa debe ser capaz, de captar, escoger e integrar al talento humano idóneo para desarrollar las actividades orientadas al logro de los objetivos organizacionales; esta función corresponde al área de gestión humana, y es en esta área en donde recae la responsabilidad de determinar los criterios necesarios para el desarrollo eficiente de estas funciones, que dentro de la organización son determinante para el desarrollo y funcionamiento exitoso de la misma. Es por esta razón que Connective Call Center debe contar con una planeación de personal que le permita establecer cuáles son las necesidades presentes y futuras.

Teniendo en cuenta lo anterior, el trabajo que se plantea tiene gran importancia para la empresa CONNECTIVE Call Center –BPO ya que permite proporcionar una herramienta sencilla, estructurada y eficiente para los responsables de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, necesario para cubrir las diferentes vacantes dentro de la organización; generando también beneficios para los colaboradores que ingresen pues no solamente se garantizaría

⁴⁴ CHIAVENATO.Op., cit. p. 9

su adecuación al cargo, sino también su integración a la empresa y una mayor satisfacción en el trabajo.

Esto implica diseñar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, donde se defina cuales son las fuentes más adecuadas para la atracción de personal, y las técnicas que permitan determinar la competitividad de las personas que opten por los distintos cargos, ya que actualmente las habilidades y capacidades de algunos colaboradores no se encuentran acorde a las necesidades y exigencias tanto de la empresa, como de sus clientes, debido a que el capital humano que conforma el equipo de trabajo puede no estar completamente calificado para alcanzar resultados positivos en las operaciones ejecutadas.

El no implementar a tiempo los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal en la empresa, puede ocasionar consecuencias negativas, tanto para los colaboradores como para la organización. La falta de coherencia entre las exigencias del cargo y la capacidad del colaborador, provoca en los colaboradores ansiedad e insatisfacción, lo cual como ya se mencionó afecta el rendimiento de la organización en general.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que una de las variables de más impacto en los call center para la obtención de los resultados y la calidad del servicio, es sin duda el recurso humano, se diseña esta propuesta cuyo propósito es dotar a la empresa de algunos procesos específicos de gestión humana, que puedan dar respuesta a sus necesidades y a las de sus clientes, ya que de nada sirve tecnología de punta y grandes estrategias ocupadas en la implementación de campañas, si al final sus colaboradores no cuenta con las habilidades requeridas para conseguir el objetivo de la organización

1.4 MÉTODO

El Diseño metodológico, es una relación clara y concisa de cada una de las etapas necesarias para realizar cualquier tipo de investigación. Es de vital importancia definir los parámetros de cómo se va a trabajar para así tener un procedimiento ordenado de las actividades a realizar.

1.4.1 Tipo de estudio: Descriptivo

En el desarrollo de esta investigación se toman como base el tipo de estudio descriptivo. Ya que en este tipo de estudio, “su propósito es la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación, delimitando los hechos que conforman el problema de investigación”.

⁵ En este caso particular tiene como propósito el establecimiento de los hechos que conforman el problema estableciendo una relación entre las diferentes variables de investigación.

Para el presente trabajo, Connective Call Center es el caso de estudio por tanto es el universo de investigación; en donde se desarrollará una investigación descriptiva con la cual se pretende establecer el estado actual de la situación, en relación a los procesos de gestión humana, buscando un mejor funcionamiento para que se pueda realizar de manera más eficiente y alineada con los objetivos de la empresa; debido a que se delimitaran las características de algunos de los procesos de gestión humana, relacionados principalmente con la diseño, estructuración y

⁵ MENDEZ, Carlos. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá. McGraw-Hill. 2004. Pág. 230.

documentación, para el manejo más eficiente y aplicación adecuada de los mismos.

1.4.2 Método de investigación

La información necesaria para desarrollar el trabajo se obtiene a través de fuentes primarias que permiten recolectar datos reales o evidencia directa sobre el tema de investigación; ya que estas se adquieren durante el proceso de desarrollo del trabajo y fuentes secundarias que ayudan a interpretar y analizar las fuentes primarias y además a establecer la estructura de los procesos de gestión humana.

Con el propósito de recopilar la información necesaria para el desarrollo de la investigación se utiliza los métodos de la observación y la entrevista, ya que estos permiten percibir y apreciar directamente el trabajo durante su ejecución y además permiten obtener toda la información y datos pertinentes a la investigación mediante preguntas directas a las personas que desempeñan las funciones de interés para el presente estudio.

La observación es la acción que mas interviene en el objeto de conocimiento, donde se identifica la relación que existe con el entorno, por medio del cual se percibe deliberadamente cual es el funcionamiento de Connective Call Center, respecto a sus procesos de gestión humana y el rol que desempeña cada una de las personas a nivel individual y grupal, en cada uno de los puestos de trabajo, este método se facilita debido a que los autores han tenido contacto directo con la empresa desde hace ya algún tiempo y han tenido vinculo laboral con la misma, lo anterior permite una familiarización con la situación actual de la empresa.

Otro método que se emplea es la entrevista, se inicia con la Gerente con el fin de conocer su percepción sobre los procesos que se desarrollan actualmente en la empresa, también aplica entrevista a colaboradores de todos los cargos con lo cual se pretende recoger información relevante para identificar las oportunidades de mejora que existe en cada puesto de trabajo.

También es de gran ayuda el método de encuesta que se aplica a través de un formato que contiene preguntas sencillas sobre las funciones y el perfil de cada puesto de trabajo, se aplica a cada uno de los colaboradores de Connective Call Center con el fin de conocer de forma más detallada la información de cada cargo y de esta forma proceder con el desarrollo y la propuesta de mejoramiento de determinado proceso con información confiable y veraz.

Fuentes secundarias.

Está conformada por los textos de donde se extraerá la información importante para el desarrollo de la investigación.

Para este caso se realiza un filtro de textos acordes con la temática de investigación, procesos básicos de gestión de los recursos humanos, administración de personas, reclutamiento y selección, incorporación de colaboradores en las organizaciones, en textos de Idalberto Chiavenato, Gary Dessler, profesora Mónica García y David José Leal Ramón, artículos de revista, manuales, e información de internet.

Identificada toda la información se procede al estudio y análisis de esta, apoyado en los lineamientos seguidos por la organización y en documentación bibliográfica requerida para el diagnóstico del proceso actual de CONNECTIVE Call Center.

1.4.3 Etapas de desarrollo

Desarrollo de actividades

EL trabajo se realizó bajo la asesoría de la Profesora Mónica García Solarte durante seis meses desde el mes de Junio 2012 hasta el mes de Noviembre del 2012, llevando a cabo una serie de actividades para el logro de los objetivos propuestos con el mismo, las actividades son las siguientes:

Planeación y análisis de actividades generales

Inicialmente las integrantes del grupo tuvieron una reunión, para determinar la empresa con la cual desarrollarían el trabajo de grado, al examinar las opciones con las que contaban, tomaron la decisión de iniciar la investigación con Connective, por el interés y la disposición de trabajo que mostró la gerente de la empresa ya que consideraba una excelente opción para mejorar los procesos de la misma.

Con la decisión tomada las integrantes proceden a iniciar los pasos pertinentes para recibir la respectiva asesoría con el profesor que asignara el plan de Administración de empresas, por el tipo de enfoque del trabajo.

Asesoría inicial

En la primera reunión con la directora de trabajo de grado, la profesora Mónica García Solarte se define el tema de estudio conforme a las necesidades de la organización y los objetivos a cumplir, da los lineamientos para estructurar el primer capítulo del trabajo, que posteriormente será aprobado por la gerente de Connective.

Reunión con la Gerente

Se solicitó una cita con la gerente administrativa de la organización objeto de estudio, en la cual ella revisa la propuesta y da el visto bueno para el desarrollo del estudio; además se pone en conocimiento de la misma, los objetivos y la metodología a desarrollar para cumplir con el propósito del trabajo.

Durante la reunión se concretó realizar un estudio sobre temas de análisis y diseños de cargos, así como la formalización de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, e inducción de personal, procesos de gestión humana que representan gran importancia para el funcionamiento eficiente de la organización.

De igual forma se planteó un cronograma de actividades a desarrollar, con las fechas de las visitas a la empresa para realizar entrevistas a aplicar y realizar la observación no participante y el análisis de la documentación existente de la organización.

Estructuración del marco teórico, referencial y conceptual

El desarrollo del marco teórico se inició al realizar una investigación de distintos autores que tratan los temas sobre la gestión del talento humano y sus procesos; esto con el propósito de recopilar la información y direccionar la investigación, así como también confrontar la situación actual de la empresa con lo planteado por los autores y los distintos puntos de vista; además se realiza el desarrollo del marco referencial conforme a la información suministrada por la empresa en las visitas previas a la misma, con documentos existentes y datos que se recopilan durante el trabajo de campo; luego para mayor comprensión y asimilación de los términos utilizados durante el trabajo de grado y se desarrolló el marco conceptual una recopilación de significados de las palabras más relevantes durante todo el proceso.

Trabajo de campo sobre análisis y diseño de cargos y procesos de gestión humana (reclutamiento, selección, contratación e inducción)

Se aplicaron entrevistas al personal de la centro de contacto específicamente los coordinadores de campaña, subgerente y gerente administrativo con el fin de identificar los cargos, funciones y características generales, para la información específica de cada cargo. Se realizó un cuestionario a cada uno de los colaboradores, ya que esta herramienta facilita la labor, sobre todo en el área de los agentes que por la tipología de trabajo no cuenta con tiempo para ser entrevistados.

Con la información recopilada durante la visita se identificaron las prácticas de talento humano que allí se desarrollan en cuanto a los procesos mencionados, se analizó la información existente y se verifica la no existente para identificar el grado de no formalización de procesos, esto arroja la situación actual de la organización, y los puntos claves en los cuales se debe intervenir.

Elaboración de la propuesta de mejoramiento.

Se desarrolló una propuesta de mejoramiento encaminada a optimizar el desarrollo y formalización de los procedimientos, relacionados puntualmente con el manual de funciones como herramienta que facilita la comprensión de las funciones y responsabilidades de cada cargo, además la formalización de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción con el fin de direccionar y optimizar los resultados de la empresa.

Revisión final y ajustes de la propuesta.

Posteriormente se entregó el trabajo estructurado a la profesora Mónica García Solarte, con el fin de que sea revisado y así realizar los ajustes necesarios, para finalmente entregar la propuesta a los jurados para ser evaluado.

2. MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo se muestran las diferentes teorías que sirven como base para el desarrollo del trabajo y se presentan las definiciones más utilizadas en cuanto a los procesos de gestión humana, en este capítulo también se realiza una caracterización de la organización objeto de estudio para identificar la información más relevante y de mayor interés.

2.1 MARCO TEORICO

En este escrito se realiza una revisión de la teoría existente, y un acercamiento a las diferentes definiciones y puntos de vista que tienen los autores sobre los procesos de gestión humana, y en particular el de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, y el análisis y diseños de cargos, lo cual nos permitió tener una base para realizar una propuesta de mejoramiento de estos procesos en el Call Center Connective.

Para el desarrollo de este trabajo es necesario tener una base teorica que respalde el estudio realizado y que además sirva como guía en la estructura y descripción de todos los temas que contiene este documento para lo cual se estructura el siguiente marco teórico.

2.1.1 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano presenta grandes desafíos, porque se trabaja directamente con personas, las cuales tienen derechos, deberes, emociones, sentimientos y demás. Las interrelaciones de los seres humanos dentro de una organización van más allá de lo productivo, también involucra un rol social y todo esto conduce a que se cree una cultura organizacional. El Desarrollo Humano no puede darse al margen de un auténtico sentido del proceso de humanización, lo cual implica una profunda comprensión del ser humano como individuo, como especie; como ser viviente e incorporado biológicamente; como ser singular único e irrepetible; como ser histórico, abierto al mundo y a los demás hombres, capaz de hacer uso de su libertad y de tomar decisiones por sí mismo⁶.

La administración (o gestión) del recurso humano surge a principios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, como una actividad mediadora entre personas y organizaciones. Alrededor de 1950 además de estas actividades se agrega la administración de las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente en la época, por lo que se le denomina Administración de Personal. En 1960 las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito de la organización. Así, surgió el concepto Administración de Recursos Humanos (ARH), que aún sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización. En la actualidad es mejor hablar de Administración de Personal para resaltar la administración con las personas -como socios- y no

⁶ CABRALES SALAZAR Omar. La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. En: Revista Facultad de ciencias económicas. Junio 2009, Vol. XVII, (1), P.155--178

sobre las personas como meros recursos. Este texto se enmarca dentro de este nuevo concepto, aunque se mantiene la denominación ARH.⁷

En la actualidad la mayoría de los autores se refieren a la gestión de los recursos humanos como un proceso fundamental para la buena administración del personal, que contribuye al éxito organizacional.

Joaquín Rodríguez en su libro administración moderna de personal se refiere a la gestión del talento humano como administración de personal, y la define como: "La planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también las necesidades del personal"⁸ Su visión se concentra en los procesos internos de suministro de personas para desempeñar un determinado cargo, y la administración de las relaciones con estas personas mientras brindan los servicios a la organización.

De igual manera el autor Arias hace referencia la gestión humana como la administración de recursos humanos, haciendo la siguiente definición: "El proceso administrativo; aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general"⁹.

⁷ CASTILLO RAMIREZ Arturo. Apuntes de la asignatura Administración de Personal. Universidad Autónoma de San Luís de Potosí. Ingeniería Industrial.

⁸ RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración moderna de personal: Fundamentos- GS Ed. México D.F: Thomson, 2002. p. 7.

⁹ ARIAS, Fernando. Administración de recursos humanos.4 Ed. México: Trillas, 1989. p. 27

Chiavenato es muy reconocido dentro de los modelos administrativos, presenta diferentes conceptos entre los cuales se resalta el siguiente en referencia a la gestión del talento humano: "Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño"¹⁰

Los autores De Cenzo y Robbins se refieren a la administración de recursos humanos como: "La parte de la organización que trata con la dimensión "humana"... ARH es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización. Su papel es ayudar en los asuntos de la ARH para organizar a los colaboradores o en aquellos temas que tengan que ver directamente con la organización"¹¹

Como área de la organización, la Gestión humana (o gestión de personal) tiene la responsabilidad de ejecutar varios procesos relacionados con la gestión del talento humano, y sobre estos procesos los diversos autores en algunos casos no coinciden, presentándose en algunos casos más o menos actividades.

Chiavenato¹² por su parte propone seis procesos en dicha gestión humana los cuales son:

1. Admisión de personas, que incluye los procesos de reclutamiento y selección.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Colombia: McGraw-Hill Book Company, 2002. p. 9.

¹¹ DE CENZO, D. & ROBBINS, S. *Administración de recursos humanos*. México: Limusa Wiley, 2001. p. 8.

¹² CHIAVENATO. Op. cit., p. 13 -14.

2. Aplicación de personas, que incluye el diseño organizacional, el diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
3. Compensación de las personas, que incluye recompensas, remuneración y beneficios.
4. Desarrollo de las personas, que incluye el entrenamiento, programa de cambios, desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.
5. Mantenimiento de las personas, que incluye administración de disciplina, seguridad y calidad de vida, higiene y mantenimiento de relaciones sindicales, y finalmente.
6. Evaluación de las personas, que incluye bases de datos y sistemas de información gerenciales, los cuales se encuentran muy relacionados, y por ende del buen desarrollo de cada uno depende el de los demás.

Chiavenato, Mondy y Noe¹³ en su libro mencionan cinco áreas funcionales relacionadas con la administración de recursos humanos las cuales son:

1. Proceso de empleo que incluye el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos y el reclutamiento.
2. Desarrollo de recursos humanos que a su vez incluye la capacitación, planeación de la carrera, desarrollo de la carrera, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño.
3. Compensación y beneficios.
4. Seguridad social y salud.
5. Relaciones laborales y con los colaboradores.

¹³ MONDY, R. Wayne y NOE, CHIAVENATTO Robert. Administración de recursos humanos- 9 Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 2005. p. 5.

De Cenzo y Robbins¹⁴ de una manera más sintetizada proponen cuatro actividades que componen la administración de recursos humanos:

- 1) Obtener personas
- 2) Prepararlas
- 3) Estimularlas
- 4) Conservarlas.

Rodríguez¹⁵ agrupa dichas actividades en ocho procesos:

- 1) Planeación de personal que incluye la política general de personal.
- 2) Dotación de personal a la organización que incluye el reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- 3) Sistema de administración de sueldos y salarios que como el nombre lo indica incluye los sueldos y salarios.
- 4) Capacitación y desarrollo de personal
- 5) Higiene y seguridad en el trabajo.
- 6) Evaluación del desempeño.
- 7) Flujo de personal en la organización que incluye ascensos, traslados y separaciones de personal y finalmente.
- 8) Control administrativo de personal.

¹⁴ DE CENZO y ROBBINS, Op. cit., p. 8.

¹⁵ RODRÍGUEZ, Op. cit, p.11.

Como se aprecia en lo presentado anteriormente, los autores no coinciden en cuanto a todos los procesos que se deben ejercer en el departamento o área de gestión de personal, sin embargo en la vida práctica muchas de las actividades mencionadas por cada uno se ejecutan de manera directa o indirecta, aunque esto varía de acuerdo a la naturaleza de la organización.

Dentro de la gestión de los recursos humanos se deben tener en cuenta varios aspectos, que de manera directa afectan cada uno de los procesos y estos son:

2.1.1.1 Política General de Personal.

Dentro de la empresa debe existir una política de personal que enmarque la gestión del talento humano, de igual manera esta sirve para formalizar los procesos y para que se aclare la filosofía con la cual se administran las relaciones con los colaboradores. Rodríguez se refiere a la política de personal, como aquella que "trata de los criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse (...) requieren la decisión de un jefe inferior para poder ser aplicadas"¹⁶. Las políticas son la base sobre las cuales se sustentan todas las actividades, en este caso en particular los procesos de GTH (gestión del talento humano).

Unas políticas de personal claras, enmarcarán los procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, remuneración, promoción y demás, porque los gerentes (o directivos) del departamento sabrán de manera precisa como ejecutar las actividades, los límites y alcances de sus decisiones.

¹⁶ RODRÍGUEZ, Op. cit.; p. 96.

2.1.1.2 El establecimiento de normas y políticas.

Por definición, las normas son sencillamente criterios de desempeño, son necesarias, y hay que seguirlas para llevar a cabo una acción, porque está establecido o ha sido ordenado de ese modo en concordancia con los objetivos organizacionales.

Cuando se establecen normas o políticas estas se deben hacer por escrito y deben considerar las implicaciones, tanto los beneficios de la organización, del colaborador y las repercusiones en la cultura organizacional.

2.1.2 Estructura organizativa (organizacional).

Se entiende por estructura organizativa de una empresa a aquella que describe cómo se agrupan, cómo se identifican y cómo se relacionan los distintos elementos que forman la empresa. Por lo tanto se puede indicar que la estructura organizativa determina el nivel de autoridad y de responsabilidad de cada uno de los miembros de la empresa dependiendo estos niveles de las funciones que los colaboradores desempeñan. La estructura organizativa de una empresa está formada por:

- El conjunto de elementos que integran.
- Las funciones que tienen asignadas cada una de los elementos.
- Las relaciones jerárquicas y funciones existentes entre los distintos elementos.

La estructura depende de la naturaleza económica de la empresa y la forma como esta haya diseñado sus procesos productivos, comerciales y de apoyo. No existe

una estructura universal, sin embargo existen similitudes entre estructuras, ya sea por el sector donde se encuentran, por el tipo de producto que fabrican, el tipo de servicio que prestan, etc.¹⁷

El concepto de estructura también implica una configuración de actividades que se caracteriza por ser perdurable y persistente, es decir, la estructura se caracteriza por su regularidad. Estas actividades constituyen lo que puede denominarse procesos organizacionales.

De acuerdo a autores como Gibson, Ivancevich y Donnely, son cuatro las decisiones clave de la dirección de una organización que definen su estructura. Estas se relacionan con:

- La división de la mano de obra,
- La delegación de autoridad,
- La departamentalización de los puestos de trabajo
- la determinación del número de personas a cargo de cada gestor (tamaño de las unidades o intervalo de control).

Estas decisiones se relacionan entre si y son interdependientes y su consecuencia son las diferentes estructuras que observamos en la realidad.

Dentro del esquema anterior, determinar las diferencias de estructura implica identificar ciertos atributos o dimensiones valorables en ella. Las dimensiones más utilizadas son la **complejidad** (el grado de especialización de los puestos de

¹⁷ GONZALEZ DELGADO Susana. ENA VENTURA Belén. Administración y Finanzas. 4. Ed. Editorial Parainfo. S.A. 2006.

trabajo), la **centralización** (la cantidad de autoridad que conserva la alta dirección) y la **formalización** (la existencia de políticas, normas y procedimientos por escrito).

2.1.2.1 Elementos Según Minzbertg.

- El principal mecanismo de coordinación de la organización
- La parte fundamental de la organización
- Parámetros de diseño (Entre ellos la especialización de puestos, la formalización, el intervalo de control, la centralización, la agrupación, los sistemas de planificación y control, y los dispositivos de enlace)
- Aspectos de funcionamiento (cúspide estratégica, núcleo operativo, línea media, estructura técnica, personal de apoyo y flujo de autoridad)
- Variables de contingencia (edad y tamaño de la organización, tecnología, medio ambiente y poder) -

La departamentalización. Consiste en la sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal y recursos de una organización, a través de la aplicación de la división del trabajo y la especialización. Proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base o característica compartida. Departamentalizar en un nivel es dividir un conjunto de actividades en varios subconjuntos; departamentalización total es la sucesiva repetición de ese proceso.

La definición de las unidades organizacionales. En términos generales, una unidad de organización representa a un área definida dentro de una empresa, sobre la cual un jefe tiene autoridad para la ejecución de un grupo específico de actividades para alcanzar un objetivo determinado.

La Jerarquización de la organización. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad.

Las reglas para jerarquizar son:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel.

2.1.2.2 Tipos de Estructura según Memphis¹⁸

Memphis (2003), en su libro, expone los tipos más comunes de estructuras, propone los siguientes:

Estructura Lineal

Estructura línea-accesoria (línea staff)

Estructura por Divisiones

Estructura Matricial

Estructura por unidades estratégicas de negocios

Estructura adhocrática

En la siguiente etapa se realizará un acercamiento a las definiciones de los principales procesos y procedimientos del área de gestión humana así como los beneficios de una buena implementación y conocimiento de los mismos. Aunque

¹⁸ LOPEZ Vargas Memphis; Administración, principios organizacionales y gestión empresarial, Editorial Pretextos Grupo Editorial, Universidad Autónoma de Colombia, 2003

debe tenerse en cuenta que en el desarrollo del trabajo de campo de este estudio se concentrara sobre el análisis y el diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción.

2.1.3 Procesos de la gestión del talento humano

A continuación se presentan los procesos de la gestión del talento humano, los cuales son comunes en la mayoría de organizaciones, para el desarrollo del trabajo de campo, se diseñaron los procesos de análisis y diseño de cargo, reclutamiento, selección, contratación e inducción.

- **Planeación estratégica del talento humano:** Dolan, Jackson y Schule afirman que la planificación de los recursos humanos consiste en “elaborar e implementar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiado, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación con el fin de satisfacer las necesidades de la organización.”¹⁹
- **Políticas del área:** Rodríguez “se refiere a la política general del talento humano como el conjunto de criterios generales que orientan la acción, al mismo tiempo que se fija límites y enfoques bajo los cuales habrá de realizarse, y que requieren la decisión de un jefe para poder ser aplicadas.”²⁰

¹⁹ Dolan, Jackson y Schuler (2003), citado por GARCIA SOLARTE Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali, 2011. p. 19.

²⁰ Rodríguez (2002), citado por GARCIA SOLARTE Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali, 2011. p. 29.

- **Análisis y diseño de cargos:** Gómez, Balkin y Cardy “afirman que es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades; las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo, los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.”²¹
- **Reclutamiento:** Rodríguez plantea que “es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez se ha abierto una vacante.”²²
- **Selección de personal:** “Es la escogencia del mejor candidato para el cargo, quien es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional”²³
- **Contratación de personal:** “Es el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo una remuneración.”²⁴
- **Socialización e inducción:** “Es el proceso por el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura, los comportamientos y procesos de la organización”²⁵

²¹ Gomez, Balkin y Cardy (2003), citado por GARCIA SOLARTE Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali, 2011. p. 34.

²² Rodríguez (2002), citado por GARCIA SOLARTE Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali, 2011. p. 57.

²³ GARCIA SOLARTE Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali, 2011. p. 61

²⁴ Ibíd. , p. 66.

²⁵ Ibíd. , p. 69.

- **Compensación y estructura salarial:** García afirma “es aquel proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, recalando que para ello deben fijarse las políticas salariales, es decir, el conjunto de directrices por las cuales la organización refleja su filosofía y por las que se estudian los asuntos relacionados con la remuneración del personal, sin embargo estas no permanecen estáticas, sino que por el contrario, se modifican según la situación.”²⁶
- **Incentivos y beneficios:** García “Es el complemento de las compensación salarial, pues busca estimular a los colaboradores a mejorar su desempeño a través de los incentivos y generar apoyo para estimular y mantener la fuerza de trabajo a través de los beneficios.”²⁷
- **Higiene y seguridad industrial:** García ve este proceso “como complemento a los procesos de compensación, que buscan el bienestar de los colaboradores, la higiene y seguridad industrial son importantes ya que las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes perjuicios a las personas y las organizaciones, en términos de costos humanos, sociales y financieros”²⁸
- **Calidad de vida laboral:** Jacobs y Homburger “lo consideran uno de los valores empresariales más importantes, ya que es el que más puede influir

²⁶ García (2008) citado por GARCIA SOLARTE Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali, 2011. p. 76.

²⁷ *Ibíd.* , p. 93.

²⁸ *Ibíd.* , p. 101.

en la creación de una fuerza de trabajo realmente preocupada por la empresa.”²⁹

- **Capacitación y entrenamiento:** Carmona “la generalidad de los esfuerzos que realiza una organización para impulsar el aprendizaje de sus colaboradores a corto plazo”.³⁰
- **Desarrollo profesional y plan de carrera:** Chiavenato define el desarrollo de las personas “como un proceso relacionado con la educación y la orientación hacia el futuro, centrado en el crecimiento personal del colaborador y su carrera futura, centrado en cargo actual.”³¹
- **Evaluación de desempeño:** Rodríguez describe “es una técnica de dirección, a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del colaborador a la empresa y al puesto que ocupa.”³²
- **Monitoreo:** Chiavenato plantea que monitorear significa “acompañar las operaciones y actividades de la empresa, con el fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera

²⁹ Jacobs y Homburger (1992) citado por GARCIA SOLARTE Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali, 2011. p. 106.

³⁰ Carmona (2004) citado por GARCIA SOLARTE Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali, 2011. p. 110.

³¹ Chiavenato (2002) citado por GARCIA SOLARTE Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali, 2011. p. 119.

³² Rodríguez (2002) citado por GARCIA SOLARTE Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali, 2011. p. 124.

adecuada, acompañando, orientando y manteniendo el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.”³³

- **Negociación colectiva y relación con el sindicato:** Sherman, Bohlander y Snell señalan que es “un proceso de negociar un acuerdo laboral incluyendo el uso de presiones económicas por ambas partes”³⁴
- **Cesación y ruptura laboral:** Gomez, Balkin y Cardy definida “como la salida de un colaborador de la organización, que tiene implicaciones tanto para los colaboradores como para la misma organización.”³⁵

En la figura 1 se muestra un esquema de los procesos de gestión humana que para el presente trabajo corresponden el principal interés, se realiza esta adaptación para diferenciar claramente sobre cuales procesos se va a trabajar durante la etapa de: “trabajo de campo”³⁶

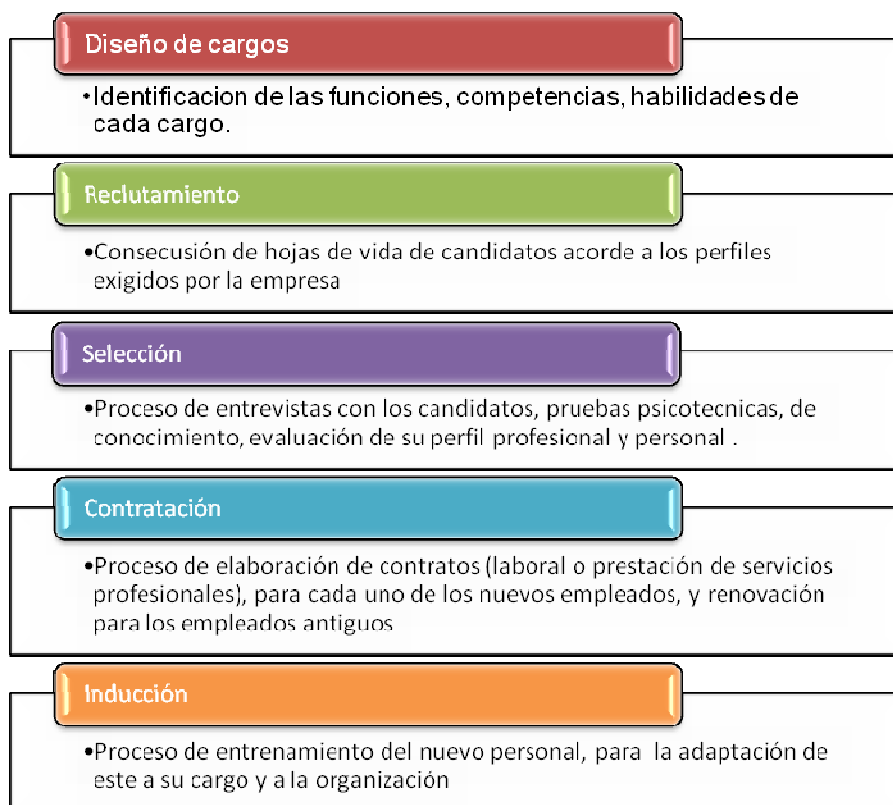
³³ Chiavenato (2002) citado por GARCIA SOLARTE Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali, 2011. p. 128.

³⁴ Sherman, Bohlander y Snell citado por GARCIA SOLARTE Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali, 2011. p. 132.

³⁵ Gomez, Balkin y Cardy citado por GARCIA SOLARTE Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali, 2011. p. 136.

³⁶ En este trabajo se realizó el levantamiento de información para el diseño de cargos, de acuerdo a al modelo de manual de funciones que se utiliza actualmente en Coomeva, y se documentaran los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Figura 1. Procesos Gestión de personal que se van a desarrollar



Fuente: Elaboración propia.

Para definir los alcances y límites de los procesos sobre los cuales se va a profundizar en este trabajo, a continuación se hace una revisión y definición detallada de cada uno de ellos, como son análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción.

2.1.4 Análisis y diseño de cargos.

En este proceso se definen las funciones, deberes y responsabilidades que ha de cumplir cada uno de los colaboradores en su cargo. Por lo tanto se convierte en una herramienta fundamental tanto para la selección como para la evaluación del desempeño. Este es la base sobre la cual se cimientan otras actividades, además es una parte clave para formalizar los procesos de GTH, porque cuando se tiene claridad sobre un cargo y todo está documentado es más fácil y efectivo, el reclutamiento, la selección, inducción y demás.

El establecimiento de funciones y procedimientos se logra mediante el desarrollo de un manual de funciones el cual es definido como:

“un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, y normas, y que resume el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los colaboradores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos

jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión”³⁷

Los autores Byars y Rué definen el cargo como "el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un solo colaborador.”³⁸

Vargas Muñoz define el análisis de puesto como: "estudiar la complejidad del puesto, parte por parte y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente”³⁹

Martha Alles indica que “el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”⁴⁰

La autora Alles considera de gran importancia el análisis y descripción de puestos ya que es “la base de los distintos procesos de recursos humanos”⁴¹

³⁷ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Curso Control interno y Control de gestión. Unvirtual. [En línea] Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm> [Consultado el 17 de septiembre de 2012]

³⁸ BYARS, Lloyd y RUÉ, Leslie. Gestión de recursos humanos, citado en MORALES, Juan. y VELANDIA, Néstor. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: McGraw-Hill Book Company, 1999. p. 21.

³⁹ VARGAS, Nelson. Administración moderna de sueldos y salarios, citado en MORALES, Juan. y VELANDIA, Néstor. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: McGraw-Hill Book Company, 1999. p. 23.

⁴⁰ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Buenos Aires: 2007. P. 111

⁴¹ Ibíp. , p. 110

De Cenzo y Robbins precisan el análisis de puestos como "una exploración sistemática de las actividades que confirma un puesto de trabajo. Este es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo."⁴²

Chiavenato plantea respecto al análisis del cargo que es "un análisis comparativo de las exigencias que el cargo impone al colaborador que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo,"⁴³ además agrega que éste se realiza a partir de la descripción del cargo.

De Cenzo y Robbins plantean respecto al análisis del cargo:

Una descripción de un puesto es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y por qué lo hacen. Debe retratar con precisión el contenido del puesto, su ambiente y condiciones de empleo. En un formato común para la descripción de un puesto de trabajo se incluye el nombre del puesto, los deberes que se realizarán, las características distintivas, las condiciones ambientales, la autoridad y las responsabilidades del titular.⁴⁴

El análisis y descripción de puesto juega un papel fundamental para toda organización ya que le permite tener claro, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para cada posición; tener claro la definición correcta de los puestos, le facilitan a la empresa el desarrollo de otras tareas relacionadas con los Recursos Humanos.

⁴² DE CENZO y ROBBINS, Op. cit., p. 8.

⁴³ CHIAVENATO, Op. cit., p. 185.

⁴⁴ DE CENZO y ROBBINS, Op. cit., p. 143-144.

La Gestión de Recursos Humanos se apoya en dos pilares básicos:

- a. El conocimiento de los **puestos de trabajo** existentes en la organización.
- b. El conocimiento de las **personas** que conforman dicha organización.

En una organización pueden existir distintos puestos de trabajo que tengan las mismas (o muy similares) funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo. Todos ellos suelen incluirse en una misma descripción y agruparse bajo una misma denominación. La descripción del cargo incluye:⁴⁵

Las actividades que el ocupante del mismo deberá llevar a cabo para contribuir, con su esfuerzo, a la consecución de los objetivos empresariales.

El contexto social en que se va a mover el colaborador para poder llevar a cabo sus funciones, tanto a nivel intra como extra-empresarial.

Las habilidades que deberá poseer el ocupante del puesto para poder realizar las funciones incluidas en el empleo. Como consecuencia, conoceremos:

- Los conocimientos.
- Las aptitudes.
- Los rasgos de personalidad.
- Los intereses que deberá poseer

⁴⁵ PEREDA MARIN Santiago. BERROCAL BERROCAL Francisca (online). Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias. [En línea] Disponible en: http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf [Consultado el 15 de septiembre de 2012]

El sueldo que percibirá la persona, en función del valor que el puesto tenga para la consecución de los objetivos empresariales.

Las ventajas sociales que disfrutará el colaborador que ocupa el puesto por pertenecer a la organización.

El status, tanto intra como extra-empresarial, que va a tener la persona.

Los autores Morales y Velandía⁴⁶ conceden una vital importancia al análisis del cargo, para lo cual consideran cuatro métodos clásicos destinados a ese fin, a la vez que sugiere la combinación de ellos para obtener mejores resultados, el objetivo es contar con información detallada de cada cargo y su relación con otros.

Alles⁴⁷ plantea la importancia de los métodos que existen para la descripción y análisis de puesto, es indispensable saber que el uso de un método u otro o la combinación de los mismos, va depender de las necesidades de cada caso, ya que cada uno es particular y se opta por el que más se ajuste.

Los métodos para la realización del estudio del cargo son:

- **Método de observación directa**, la cual permite observar lo que el colaborador hace para cumplir con su función y las condiciones en que lo

⁴⁶ MORALES, Juan, y VELANDIA, Néstor. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: McGraw-Hill Book Company, 1999. p. 23.

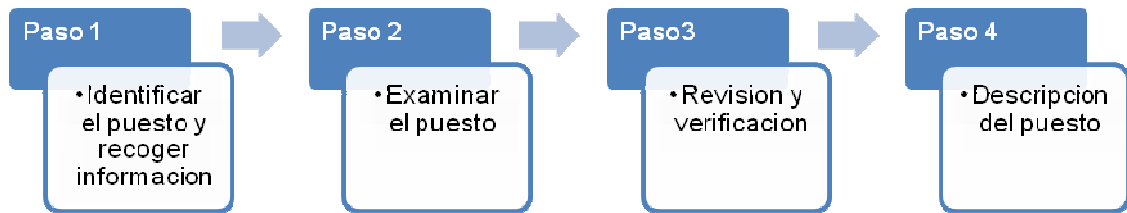
⁴⁷ ALLES, Op. cit., p. 116

hace, y dicha información de primera mano debe ser registrada en un formato o formulario.

- **Método de cuestionario**, el cual consiste en un formato con una serie de preguntas que le permitan tener un completo conocimiento del trabajo y medio en que se realiza, y a diferencia de la observación los datos deben ser analizados. Resulta muy efectivo dado que las personas intentan describir detalladamente su trabajo.
- **Método de entrevista**, mediante la cual el analista obtiene los datos necesarios a través de preguntas, y existen dos tipos de entrevistas: individuales y colectivas, de las cuales la segunda se usa cuando un grupo de personas realiza un trabajo idéntico, lo que permite ahorrar tiempo y costos. Sin embargo, para llevar a cabo este método deben seguirse tres procesos: seleccionar los entrevistadores, capacitarlos y realizar la entrevista.
- **Método de Informes sucesivos**, el cual se utiliza en los niveles directivos, y consiste en la entrega de una libreta en blanco para que consigne su labor, y debe ser complementado con entrevistas posteriores.
- **Mixta**: Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

En la Figura 2 se muestra el proceso que debe seguirse según Martha Alles para el diseño de perfil de cargos.

Figura 2. Proceso diseño de perfil de puestos



Fuente: Adaptación de las autoras del libro *Direccionamiento Estratégico de Recursos Humanos: Gestión por competencias* de Martha Alles

De igual manera De Cenzo y Robbins⁴⁸ sugieren un método adicional que es la conferencia técnica la “cual se vale de los supervisores con un amplio conocimiento del puesto. Aquí, las características específicas del puesto se obtienen de los “expertos”. Sin embargo este debe apoyarse en los métodos antes citados, porque estos permiten la participación abierta y dinámica de los colaboradores.

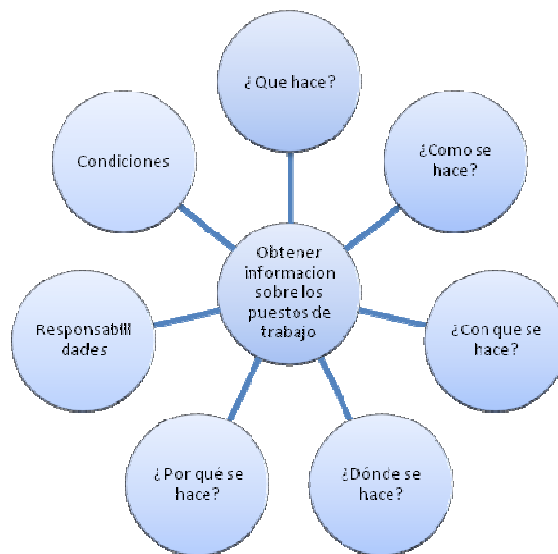
El término “puesto de trabajo”, dentro de la Gestión de Recursos Humanos por competencias se utiliza poco. La razón que se argumenta es que las descripciones de puestos que se han utilizado tradicionalmente, y que aún se emplean en muchas organizaciones, son demasiado exhaustivas y rígidas como para poder adaptarse a los constantes cambios que se producen en las organizaciones, al trabajo en base a equipos multidisciplinarios y a las exigencias de polivalencia y multivalencia; en suma, parecen ser demasiado rígidas como para poder adaptarse a una situación tan cambiante como la actual⁴⁹. La crítica no se dirige realmente al concepto de “puesto de trabajo”, sino a las descripciones que se hacen de su contenido que, efectivamente, en muchas ocasiones son demasiado minuciosas y, consecuentemente, difíciles de adaptar a los cambios cada vez más habituales y rápidos a causa de la marcha de la empresa.

⁴⁸ DE CENZO y ROBBINS, Op. cit., p. 139.

⁴⁹ PEREDA MARIN Santiago. BERROCAL BERROCAL Francisca. Op cit., P.24.

En la siguiente figura se ilustran los elementos que debe tenerse en cuenta a al momento de realizar una descripción de un cargo o puesto de trabajo.

Figura 3. Elementos contenidos en la descripción de cargos



Fuente. Elaboración de los autores, según el modelo de PEREDA MARIN Santiago. BERROCAL BERROCAL Francisca. 2012.

Lo indicado en la gráfica implica:

- a. **Qué** se hace en cada puesto de trabajo de la organización.
- b. **Por qué** se hace.
- c. **Cómo** se hace.
- d. **Con qué** lo hace.
- e. **Dónde** se hace.
- f. En qué **condiciones** se hace.
- g. Qué **responsabilidades** implica.

Se concluye que la descripción de puestos de trabajo (cargos) es el proceso sistemático mediante el cual se obtiene toda la información referente a un puesto de trabajo y que pueda ser relevante tanto en lo que se refiere a un óptimo rendimiento en el mismo, como para la seguridad, satisfacción y comodidad de sus ocupantes.

Proceso sistemático. El análisis de cargos es un proceso sistemático, formado por un conjunto de fases perfectamente definidas, en cada una de las cuales se llevan a cabo una serie de acciones y se aplican un conjunto de técnicas. Eliminar alguna de estas fases, o realizarla incorrectamente, tendría como consecuencia una disminución de la fiabilidad y validez de los datos obtenidos y, como consecuencia de dicho análisis.⁵⁰

Información relevante. Al llevar a cabo un análisis de cargos el interés no es recoger informaciones anecdóticas sobre el puesto, sino que realmente se busca es conocer el contenido del mismo, en cuanto a funciones y tareas que se llevan a cabo en el mismo, decisiones que se toman, relaciones que se mantienen, riesgos que implica para el ocupante, etc.

Análisis de cargos no incluye la elaboración del Perfil del mismo; esto es, la definición de las competencias que deberán reunir los ocupantes del mismo. La elaboración de dicho Perfil será una tarea posterior; el análisis finalizará con la elaboración de la descripción del cargo.

Por otro lado los procesos mediante el cual la empresa puede vincular y contar con personal idóneo y capacitado para desempeñar las funciones productivas,

⁵⁰ PEREDA MARIN SANTIAGO. BERROCAL BERROCAL Francisca. Op cit., P.31.

comerciales, administrativas o de apoyo. Regularmente son desarrollados por el departamento de Recursos Humanos (Gestión de personal, o talento humano) quien es el área encargada de suministrar personal a toda la organización. A continuación se describen estos procesos.

2.1.5 Reclutamiento

El autor Rodríguez define el reclutamiento como "un proceso de información que se da entre la organización y el mercado de trabajo y a la inversa. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos para seleccionar los futuros participantes de la organización"⁵¹

Werther y Davis definen el reclutamiento como: "el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo"⁵²

Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler señalan que el reclutamiento puede definirse como:

Conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no solo de atraer individuos hacia la organización, sino también de

⁵¹ RODRÍGUEZ. Op. cit., p.122.

⁵² WERTHER, William. y DAVID, Keith. Administración de personal y recursos humanos. 5 Ed. México D.F: Mc Graw Hill, 2000. p. 150.

aumentar la posibilidad de que estos permanezcan una vez han sido contratados. Naturalmente la actividad de reclutamiento debe llevarse a cabo con el más estricto cumplimiento de la normatividad que lo regula.⁵³

La autora Alles indica que el proceso de reclutamiento “Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar dentro de la organización, de los cuales mas tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo”⁵⁴

En la fase de reclutamiento la empresa comunica la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo, y el comienzo de selección. Si la elección va a realizarse de forma interna, se comunicará a aquellos colaboradores que reúnan el perfil adecuado para dicho puesto de trabajo. En este caso el procedimiento más utilizado es la comunicación personal. Como principales ventajas de la selección interna es destacar la rapidez de la selección, la eliminación de costos de incorporación a la empresa y el ser un elemento motivador para el resto de los colaboradores.⁵⁵

Si por el contrario la empresa va a realizar una selección externa, debe utilizar medios de comunicación adecuada dependiendo del puesto de trabajo a cubrir y del número de candidatos que desee reclutar. Para ello puede utilizarse la prensa escrita, internet, empresas especializadas en reclutamiento de personal, entre otras.

⁵³ DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramón. JACKSON, Susan y SCHULER, Randall. La Gestión de los Recursos Humanos. 3 Ed. España: Mc Graw Hill, 2007. p. 109.

⁵⁴ ALLES, Op. cit., p. 168.

⁵⁵ PUCHOL Luis. Op. cit., P.35.

Según lo expuesto por Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler⁵⁶ el proceso de reclutamiento surge de la necesidad de la empresa por atraer el recurso humano necesario para el desarrollo de sus actividades, la empresa debe decidir si lo que desea es “comprar” o “fabricar” el recurso humano, es decir qué tipo de reclutamiento desea; interno o externo.

La búsqueda del talento humano en una empresa corresponde en la mayor parte de las veces al departamento de recursos humanos, y corresponde un verdadero reto cuando los requerimientos de personal son de carácter urgente y en muchas ocasiones no se cuenta con el tiempo suficiente para un adecuado proceso que permita encontrar al colaborador más competente para ocupar el cargo.

Fines e importancia del reclutamiento según Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler⁵⁷

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo costo para la organización.
- Aumentar la tasa de éxito en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.

⁵⁶ DOLAN, VALLE CABRERA, JACKSON y SCHULER, Op. cit., P.109.

⁵⁷ Ibid., P. 109

- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normatividad jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual, y de la organización tanto a corto como a largo plazo

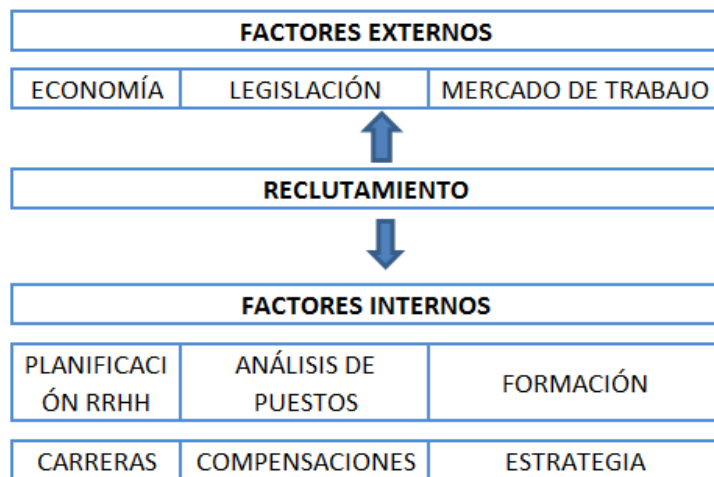
Para la realización del proceso de reclutamiento Rodríguez⁵⁸ propone que es necesario cumplir con unos requisitos previos los cuales son:

- 1) Requisición al departamento de personal, la cual es un documento que contiene datos importantes sobre el puesto que se requiere ocupar y que es enviada por el jefe del departamento solicitante al jefe del departamento de recursos humanos para que se le proporcione el personal necesario.
- 2) Políticas de personal que proporcionan las guías para canalizar la acción administrativa en direcciones específicas y deben estar por escrito.
- 3) Análisis de puestos la cual es una técnica que se usa para comprender el puesto y con el fin de determinar:
 - a. Qué actividades aplica un puesto
 - b. Qué tipo de individuo debería ser contratado para ejecutar el trabajo.

⁵⁸ RODRÍGUEZ, Op. cit., p. 121.

En la Figura No. 4 se relacionan las relaciones e influencias que se ejercen en el proceso de reclutamiento según el libro Gestión de los Recursos Humanos de Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler.

Figura 4. Relaciones e influencias sobre el reclutamiento



Fuente: Adaptación de las autoras del libro la Gestión de los Recursos Humanos de DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramón. JACKSON, Susan y SCHULER, Randall.

Por otra parte, el reclutamiento tiene dos formas de ser practicado, Directa e indirectamente.

- Directa. Cuando la empresa realiza el reclutamiento por ella misma, es decir, realiza todos los trámites correspondientes del reclutamiento.
- Indirecta. Cuando la empresa acude a una oficina de colocación para que le proporcione personal que ya ha sido seleccionado. (Tercerización, sub contratación)

Las fuentes de reclutamiento se refieren a los lugares donde se podría encontrar el personal necesario que cumple con los requisitos preestablecidos por la organización, y pueden ser internas y externas.

Las primeras son las oportunidades para encontrar aspirantes dentro de la organización y básicamente son los colaboradores, contactos con sindicatos y familiares o personas recomendados por los colaboradores, y benefician a la organización dado que permiten al personal ascender y desarrollarse.

Las segundas son aquellos lugares de contacto indirecto donde se reclutará el personal y básicamente son bolsas de empleo, oficinas de colocación, otros empleos o el público en general.

Werther y Davis⁵⁹ agregan una fuente interna que resulta interesante y son los colaboradores que se retiran por diversas razones legítimas, y una fuente externa que es el reclutamiento internacional el cual aplica para atraer altos ejecutivos y directivos de las grandes empresas que tienen oficinas alrededor del mundo.

Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler⁶⁰ también definen que existen dos fuentes mediante las cuales se puede realizar el proceso de reclutamiento, fuente interna es decir la propia empresa, y fuente externa. El reclutamiento interno se da cuando la empresa acude a la promoción de sus propios colaboradores, este tipo de reclutamiento es muy llamativo por motivos como; el conocimiento que el colaborador ya posee sobre la organización y por otra parte la motivación que puede experimentar un colaborador cuando es promovido o ascendido de puesto, y también debe tenerse en cuenta que existe ahorro en el costo de la publicidad para la atracción de candidatos externos.

⁵⁹ WERTHER y DAVIS. Op. cit., p. 158.

⁶⁰ DOLAN. VALLE CABRERA. JACKSON y SCHULER. Op. cit., P.112-116.

Sin embargo el reclutamiento interno posee desventajas como por ejemplo la dificultad de encontrar dentro de la empresa un colaborador con las capacidades específicas requeridas para el puesto, por otro lado la promoción dentro de la organización puede ocasionar diferencias o conflictos entre las personas que deseen ser ascendidas, también existe desventaja en cuando la empresa se pierde la oportunidad de recibir personas con ideas nuevas, frescas y con diferentes puntos de vista que contribuyan al crecimiento de la empresa.

Dentro de los métodos utilizados para el anuncio interno de las vacantes en la empresa se encuentran, la intranet, el boca a boca, los correos electrónicos, el anuncio en el tablero.

La fuente externa como su nombre lo indica consiste en realizar un reclutamiento externo, y este se da cuando por ejemplo no es posible encontrar dentro de la empresa un candidato calificado para ocupar la vacante.

El reclutamiento externo también tiene muchas ventajas dentro de las cuales se encuentran, la atracción de gente con ideas nuevas, diferentes puntos de vista, y formas nuevas de realizar los procesos dentro de la organización. Por otro lado se aprovecha las inversiones en formación y capacitación realizadas por otras empresas.

Dentro de las desventajas se resaltan el costo y la demora de un reclutamiento externo, la frustración que puede causar a los colaboradores de la empresa no haber sido tenidas en cuenta para este proceso.

Al igual que otros autores Alles⁶¹ plantea que existen opiniones a favor y en contra del reclutamiento externo e interno; por tanto se identifican una serie de ventajas y desventajas de cada tipo de reclutamiento, las cuales están definidas en la tabla 1 que a continuación se presenta:

tabla. 1 ventajas y desventajas de los tipos de reclutamiento

RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNO	Mas económico Mas rápido Presenta mayor índice de validez y seguridad Poderosa fuente de motivación para los colaboradores Retornó a la inversión de la empresa en entrenamiento personal	Exige colaboradores "listos" para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. Puede generar conflictos de intereses. Puede elevar a los colaboradores al máximo de su incompetencia. Puede inducir al statu quo.

⁶¹ ALLES. Op. cit., P.171

Tabla 1. (Continuación)

RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
EXTERNO	Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. Renueva los recursos humanos de la empresa. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.	Tarda más que el interno. Es más costoso, exige gastos inmediatos. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno. Se puede percibir como una deslealtad de la empresa hacia el personal. Puede afectar la política salarial de la empresa.

Fuente: Adaptación de las autoras del libro *Direccionamiento Estratégico de Recursos Humanos: Gestión por competencias* de Martha Alles

Los medios de reclutamiento se refieren a las formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y de esta forma atraerlos y por lo general son: requisición de personal, solicitud oral o escrita a colaboradores, carta y teléfono, avisos en periódicos, radio y televisión, folletos, y boletines, avisos en sitios visibles, consulta de archivos de candidatos, y bases de datos de candidatos.

Según Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler⁶² los métodos más frecuentes del reclutamiento externo son:

⁶² DOLAN. VALLE CABRERA. JACKSON y SCHULER. Op. cit., P. 115

- **Presentación espontanea:** la persona se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo, diligenciar sus datos y quedar entonces registrado en la base de datos de la empresa para posibles futuras vacantes, este método se caracteriza por su bajo costo y al ser un procedimiento pasivo no es utilizado para el reclutamiento de cargos de dirección.
- **Recomendaciones de los colaboradores:** es un método bastante común y tiene como ventaja que también es de bajo costo, y que la persona recomendada y posee cierta información sobre la empresa y el cargo al cual está aplicando.
- **Publicidad:** se refiere a anuncios en los medios de comunicación escritos, este método es un poco más costoso ya que se trata de llamar la atención de las personas a través de anuncios llamativos, sin embargo es un método bastante eficiente.
- **Agencias de empleo:** es uno de los medios más utilizados, también tiene un costo considerable, pero tiene la ventaja de tratarse de un medio especializado con alto conocimiento del proceso y con una base de datos amplia donde es posible encontrar perfiles de alta complejidad y con un historial bastante interesante.
- **Empresas de trabajo temporal:** es un método que ha tomado fuerza en los últimos tiempos y consiste en poner a disposición de otra empresa los colaboradores contratados por la empresa temporal, sin embargo sobre este tipo de contratación existen muchas discusiones sobre la ventaja no solo en los costos sino también en la especialización que tienen estas empresas, pero también se discuten desventajas como la dificultad de desarrollar una

carrera por parte de los colaboradores y las condiciones de trabajo pobres que se ofrecen.

- **Instituciones técnicas y educativas:** esta suele ser una excelente alternativa cuando la empresa requiere un colaborador con alto conocimiento teórico donde la experiencia no es relevante, ya muchas de las universidades e institutos cuentan con bolsas de empleo donde se difunde las vacantes de las empresas no solo a estudiantes, sino también a egresados.
- **Radio y televisión:** este es un método poco utilizado debido a que sus costos son relativamente altos, y existe poco porcentaje de retención de los datos en este tipo de anuncio.
- **Reclutamiento por internet:** "la búsqueda de empleo y candidatos en internet ha conquistado el mundo, y el proceso de selección de personal nunca volverá a ser el mismo"⁶³

2.1.6 Selección

Este proceso es definido por el autor Arias como: "el proceso para encontrar el colaborador que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del colaborador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y

⁶³ DOLAN. VALLE CABRERA. JACKSON y SCHULER. Op. cit., P. 115

a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización"⁶⁴

Rodríguez respecto a la selección plantea que "la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante"⁶⁵ y que se inicia cuando los candidatos solicitan empleo y concluye con la decisión de contratación. Además este proceso intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación al puesto de trabajo
- La eficiencia de las personas en el puesto de trabajo, por lo que todos los criterios que se utilizan en este proceso se basan en el análisis y las especificaciones del puesto.

Por otra parte afirma que la eficiencia de este proceso está determinada por tres entradas: **primero** la planeación de personal que permiten conocer las vacantes, **segundo** la información para el análisis de puestos que proporciona las especificaciones y normas de cada uno de ellos, y **tercero** los candidatos entre los cuales se puede escoger.

Chiavenato define este proceso como "un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización."⁶⁶

⁶⁴ ARIAS, Op., cit., p. 257.

⁶⁵ RODRÍGUEZ, Op. cit., p. 125.

⁶⁶ CHIAVENATO, Op. cit., P. 111

Alles⁶⁷ plantea que el proceso de selección debe ser corto y sencillo, logrando cubrir los requerimientos de la organización; lo que se busca básicamente es lograr contratar el colaborador indicado, en el momento indicado y con el salario indicado.

Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler⁶⁸ indican que el proceso de selección contiene además de la decisión de quien debe contratarse, toda la información del candidato a contratar, esto con el fin de asegurar que las características, competencias, aptitudes y habilidades del candidato se ajusten al puesto de trabajo y viceversa, lo que da mayor probabilidad de productividad y de acoplamiento al cargo.

En la actualidad en el proceso de selección además de evaluar los conocimientos, aptitudes, y habilidades del individuo se enfoca en adecuar a los colaboradores a las características del puesto.

El departamento de recursos humanos juega un papel importante en este proceso, debido a que en la mayoría de las empresas este es el que se encarga de recoger la información necesaria de los candidatos, a través de la confirmación de referencias laborales, entrevistas, y aplicación de pruebas técnicas y psicotécnicas.

Fines e importancia de la selección y la orientación según Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler⁶⁹

⁶⁷ ALLES, Martha, Op. cit., P.172

⁶⁸ DOLAN. VALLE CABRERA. JACKSON y SCHULER, Op. cit., P.129.

⁶⁹ Ibid., p. 129

- Contribuir a los objetivos finales de la organización, disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos.
- Asegurar que la inversión económica que realiza la empresa en este proceso sea rentable, en función de los resultados esperados.
- Contratar y ubicar a los solicitantes del puesto de tal forma que se satisfagan tanto los intereses de la empresa y los del colaborador.
- Para lograr eficazmente este fin, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los recursos humanos.

Dentro del proceso de selección se evidencian varias etapas e instrumentos:

Validación de hoja de vida, información biográfica se usa para recoger información sobre el historial y la situación actual del individuo, en este tipo de validaciones es importante evaluar los estudios, la experiencia en trabajos pasados, el estado civil, este punto se pide principalmente para conocer la disponibilidad de tiempo que tiene la persona para viajar o laborar turnos extras, las referencias personales, la dirección de residencia entre otros datos que resultan relevantes para la empresa.

Verificación de antecedentes o comprobación de referencias de la hoja de vida. Se verifica que toda la información contenida en la hoja de vida del este soportada con documentos, otros son referencias obtenidas durante una conversación telefónica.

Según Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler⁷⁰ en la confirmación de referencias existen algunos tips a tener en cuenta para obtener una información fiable.

- Preguntar si hay alguien más que pueda hablar del candidato; quizá alguien que pueda aportar otro punto de vista.
- Pedir la comparación del candidato con otras personas a las que haya supervisado.
- Ser prudente, en especial si la persona en el teléfono es poco entusiasta aunque no sea negativo, significa que hacen falta más pruebas.
- Ser enérgico cuando la persona esquivе ciertas preguntas.
- Constatar si existen posibilidades de que el candidato pueda ser contratado nuevamente por la empresa.

En la confirmación de referencias se debe evitar.

- Hacer preguntas que sugieran la respuesta que se desea obtener.
- Olvidarse de cosas obvias como fechas y momentos.
- Centrarse en preguntas relacionadas exclusivamente con tareas, es importante indagar también sobre comportamientos, atención al detalle, etc.
- Permitir a la persona que se centre exclusivamente en aspectos positivos.
- Permitir que la persona que confirma las referencias tenga relaciones personales con el candidato, ya que puede ocurrir que no se dé una información completa.

⁷⁰ DOLAN. VALLE CABRERA. JACKSON y SCHULER. Op. cit., P. 146

Entrevistas. La entrevista es uno de los métodos más utilizados para la obtención de la información, existen varias razones por parte de las empresas para la realización de las entrevistas “1) quieren tener una impresión personal del candidato, 2) quieren tener la oportunidad de “vender” el puesto de trabajo (e incluso de la organización); y 3) quieren tener la oportunidad de enfrentarse a las preguntas del candidato”⁷¹

Según Chiavenato⁷², la entrevista puede clasificarse en diferentes clases:

- Totalmente estandarizada, que se refiere a tener un guión preestablecido por el entrevistador en las preguntas y estas tener respuestas definidas y cerradas.
- Estandarizada sólo en las preguntas es decir que permiten respuestas abiertas pues el entrevistador solo tiene una lista de verificación acerca de lo que debe preguntar.
- Dirigida la cual determina el tipo de respuesta deseada pero el entrevistador es quien define la forma de la pregunta y por lo general de aplicarla para conocer conceptos personales
- Finalmente la No Dirigida que en la que no se especifica ni preguntas ni respuestas y se denomina entrevista exploratoria.

⁷¹ DOLAN. VALLE CABRERA. JACKSON y SCHULER. Op. cit., P. 147

⁷² CHIAVENATO, Op. cit., p. 119

Robbins⁷³ plantea que la entrevista consta de cuatro fases a las cuales corresponde:

- 1) Preparación, que realiza antes del encuentro con el entrevistador y en la cual se obtiene información sobre el perfil y el cargo con el fin de realizar un cuestionario guía de entrevista, para luego programar ésta.
- 2) Apertura, que corresponde a la entrevista en sí y en la cual el entrevistador es amable y el entrevistado puede al mismo tiempo preguntar acerca de la organización.
- 3) Preguntas y discusión, en la que el entrevistador verifica el haber cumplido con todas las preguntas y verifica los datos que así lo ameriten, y finalmente
- 4) Cierre y conclusión, en la que se le aclaran las dudas al entrevistado y se le indica el paso a seguir en el proceso.

Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler⁷⁴ indican también que existen varios tipos de entrevistas según la técnica y el formato que se emplee.

- Entrevista en profundidad: el entrevistador solo tiene un esquema general de los temas que cubrirá la entrevista, permite al entrevistado extenderse en las respuestas.

⁷³ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional, citado en GARCÍA, Mónica. La gestión humana en las organizaciones: una perspectiva teórica. Cali: Universidad del Valle, 2008. p. 13.

⁷⁴ DOLAN. VALLE CABRERA. JACKSON y SCHULER. Op. cit., P. 109

- Entrevistas estructuradas o sistemáticas: se asemejan a cuestionarios orales.
- Entrevista ante un tribunal o panel: debido a su costo suele realizarse solo para entrevistas de puestos de gerencia.
- Entrevistas de tensión: es aplicada en los puestos en los que es importante que el individuo se mantenga tranquilo ante la presión, el entrevistador busca irritar e incomodar al candidato para conocer su reacción.
- Entrevista de descripción de conductas: se pide al entrevistado que relate ejemplos concretos de cómo ha solucionado problemas en su puesto de trabajo anterior.

Claves para el desarrollo exitoso de una entrevista según Alles⁷⁵:

- ✓ Terminar un tema antes de pasar al próximo.
- ✓ Alentar al postulante a variar la elección de ejemplos para cubrir distintos aspectos, como actividades sociales, hobbies, trabajo y universidad.
- ✓ Escuchar atentamente, brindando al entrevistado la posibilidad de expresar toda su respuesta.
- ✓ Evitar dispersión del candidato.
- ✓ Repetir lo que el candidato dice es una técnica para estar seguro de haber comprendido bien.
- ✓ Tomar notas de lo relevante después de la entrevista.

⁷⁵ ALLES, Op. cit., P. 184

Pruebas de conocimiento. "Son exámenes teóricos, prácticos, verbales o escritos respecto al conocimiento, capacidades y habilidades de una persona para aplicar o resolver asuntos propios de un cargo". La simulación del trabajo que "es una prueba de caso real o de ejemplo, donde se le presenta al candidato realice algunas actividades físicas o verbales que le permitan resolver una situación particular bajo una supervisión estructurada y condiciones estándar".

Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler⁷⁶ definen que las pruebas de conocimiento constituyen otro procedimiento importante para obtener y evaluar información importante sobre el candidato, entre las pruebas más comunes son las que miden capacidades cognitivas, mecánicas y psicomotoras, y las que evalúan personalidad, intereses y preferencias.

Definen también que dentro de las pruebas objetivas encontramos varios tipos como:

- Pruebas de aptitud: sirven para medir el nivel de capacidad de los candidatos para realizar adecuadamente una tarea y se utilizan para predecir el éxito académico.
- Pruebas psicomotoras: sirve para evaluar las condiciones mentales y físicas
- Pruebas de competencia interpersonal: sirve para medir la inteligencia social, se utilizan para percibir los deseos, sentimientos, emociones, intenciones y otros aspectos propios del individuo.
- Pruebas de logro: permite predecir el rendimiento de una persona en relación con su conocimiento, son prácticamente ejemplo de trabajos que la persona debe realizar

⁷⁶ DOLAN. VALLE CABRERA. JACKSON y SCHULER. Op. cit., P. 150

- Pruebas de logro de lápiz y papel: están menos relacionadas con el puesto de trabajo, pretende medir el conocimiento del candidato sobre algún hecho.
- Pruebas de reconocimiento: se utilizan generalmente en puestos de publicidad y moda donde se le permite al candidato mostrar los trabajos que haya realizado.
- Pruebas de personalidad: en este tipo de pruebas no existen respuestas correctas o incorrectas.
- Según Alles⁷⁷ las pruebas de conocimiento tienen como propósito comprobar las destrezas, habilidades, y conocimientos además la experiencia que el candidato posee.

Tipos de pruebas a utilizar

- ✓ Exámenes escritos
- ✓ Entrevistas estructuradas: pregunta y respuesta
- ✓ Entrevista abierta sobre temas técnicos
- ✓ Pruebas de conocimiento específico
- ✓ Evaluaciones de idiomas
- ✓ Exámenes escritos a libro abierto
- ✓ Exámenes escritos domiciliarios

Es importante aclarar que para la aplicación e interpretación de las pruebas psicotécnicas se requiere contar con un psicólogo para que los resultados sean confiables y adecuados a las necesidades de la empresa.

⁷⁷ ALLES, Op. cit., P. 184

Visita domiciliaria. Que "consiste en el estudio de la condiciones socioeconómicas de vida y la manera de relacionarse del aspirante en su entorno personal y familiar".

2.1.7 Contratación

"Es el proceso mediante el cual una persona natural (empleado) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo la continuada dependencia o subordinación de ésta y mediante el pago de una remuneración (salario). Si no se reúne alguno de los anteriores elementos no les será aplicable la legislación laboral ya que no se configuró la relación laboral"⁷⁸

Después de seleccionado el candidato debe iniciarse un nuevo proceso de requerimientos que están incluidos en la fase de vinculación de los cuales los más conocidos son los siguientes:

- Examen Médico: se realiza un dictamen general sobre el estado de salud del aspirante. "quizás los temas más importantes que afectan en mayor medida al mundo laboral en los próximos años sean el consumo ilegal de estupefacientes y las nuevas enfermedades en el trabajo. No solo se han convertido en factores importantes del proceso de investigación de candidatos, sino también de la comunidad laboral en general"⁷⁹

⁷⁸ GARCÍA, Op. cit., p. 14.

⁷⁹ DOLAN. VALLE CABRERA. JACKSON y SCHULER, Op. cit., P.109.

- Firma del contrato de trabajo: en la legislación existe disposición de suficientes modelos de contratos de trabajo con las características necesarias que se acomodan a la necesidad de todas las empresas, sin embargo es recomendable la respectiva asesoría de un abogado sobre el tipo de contrato a utilizar. En el contrato se debe especificar el objeto del puesto de trabajo, la duración, el periodo de prueba, los horarios, el salario, formas de pago, el nombre del cargo, las justas causas de despido entre otras clausulas de vital importancia que permitan atender sin ningún inconveniente cualquier inconveniente futuro que se pueda dar entre las partes.

La definición del periodo de prueba busca identificar un tiempo prudencial durante el cual ambas partes evalúan la decisión de contratación, pudiendo darla por terminada sin tener que asumir ningún otro compromiso, por lo general el periodo de prueba abarca los dos primeros meses de vinculación.

También se recomienda anexar al contrato el reglamento de trabajo, el cual debe especificar en detalle todo el conjunto de normas que deben regir en la actuación del colaborador, se le denomina reglamento porque formula reglas, es decir se definen comportamientos que no pueden ser interpretados por el colaborador, en el se especifican con toda claridad los horarios de entrada y salida, los tiempos y horarios de descanso, las normas de cooperación y apoyo a los compañeros y al jefe, las causales de despido, las normas de higiene, seguridad y salud ocupacional, entre otras.

Rodríguez afirma que "incluye una serie de etapas que consideran las disposiciones legales sobre la decisión de contratar personal para la organización"⁸⁰.

En Colombia la contratación laboral se encuentra regulada por el Código Sustantivo del Trabajo (CST) el cual define trabajo en su Artículo 5: como "toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo".

En el Artículo 23 el CST se menciona los elementos que deben existir para que exista el denominado contrato de trabajo los cuales son:

- a) La actividad personal del trabajador
- b) La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país
- c) Un salario como retribución del servicio.

En otras palabras la contratación es el proceso mediante el cual se cumplen los siguientes pasos:

⁸⁰ RODRÍGUEZ, Op. cit., p. 132.

- Formalización y comunicación del nombramiento
- Trámites y firma de documentos para la legalización de la relación laboral.

De acuerdo al Artículo 37 del Código Sustantivo del Trabajo el contrato de trabajo puede ser verbal o escrito, para su validez no se requiere forma especial alguna, de acuerdo al artículo 38 cuando el contrato sea verbal el trabajador y los empleados deben ponerse de acuerdo por lo menos en los siguientes puntos:

1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse
2. La cuantía y forma de remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera y los periodos que regulen su pago.
3. La duración del contrato

De acuerdo al artículo 39 del CST el contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos, está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional, y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes, el lugar y fecha de celebración; el lugar donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del servicio; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago, la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario, y la duración del contrato, su desahucio y terminación.

Duración⁸¹ el contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinado, por un tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.

Contrato a término Fijo: de acuerdo al artículo 46 del Código Sustantivo de Trabajo, el contrato de trabajo a termino fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.

- Si antes de la fecha de vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes informara a la otra por escrito su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no anterior a (30) días, este se entenderá renovado por un periodo inicial al inicialmente pactado y así sucesivamente.
- No obstante si el término fijo es inferior a un año, únicamente podrá prorrogarse el contrato hasta por tres periodos iguales o inferiores al inicialmente pactado, al término de los cuales el periodo de renovación no podrá ser inferior a un año y así sucesivamente.

En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado.

Contrato a término indefinido: de acuerdo al artículo 47 del Código Sustantivo de Trabajo, todo contrato de trabajo que no sea estipulado a termino fijo o cuya duración no esté determinada por la obra o naturaleza de la labor contratada, o no se haga referencia a un trabajo ocasional o transitorio, será entendido como contrato a término indefinido.

⁸¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Ley 50 de 1990. Código sustantivo de trabajo. Por lo cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social. Bogotá, 2005. p. 26

El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo, sin embargo el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito al trabajador.

2.1.8 Socialización e inducción.

Cuando un nuevo colaborador ingresa a la organización, es necesario ubicarlo en su puesto mediante un proceso de inducción. El nuevo colaborador no solo requiere integrarse correctamente con sus nuevas responsabilidades, sino que también es necesario que aprenda lo más pronto posible todos los aspectos relevantes no solo de su puesto sino de la organización en general, y de esta manera pueda estar preparado para la creación de nuevo conocimiento.

Es común que los nuevos colaboradores se realicen preguntas como ¿podré hacer bien la labor que me han designado?, ¿cómo va a ser la relación con mi jefe y con los compañeros de trabajo?, este tipo de ansiedad es muy normal cuando se ingresa a una organización, pero debe tenerse en cuenta que cuando esta ansiedad se prolonga puede afectar la satisfacción de los colaboradores y su motivación al cargo, por lo cual es muy importante que las primeras impresiones de los colaboradores hacia la empresa, los compañeros, los jefes y el puesto de trabajo sean muy positivas.

Werther y Davis⁸² plantean que “la administración del capital humano comprende mucho más que el simple proceso de contratar personal”, es decir que después de

⁸² WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de recursos humanos: el capital humano de la empresa. 6 Ed. México D.F: McGraw-Hill, 2008. p. 226.

contratado el nuevo colaborador, el departamento de recursos humanos debe tratar de apoyar al colaborador para que este se convierta en un colaborador productivo y satisfecho, esta ayuda debe brindarse también a los colaboradores antiguos que son transferidos a otros puestos.

Desde el primer día de trabajo cada nuevo colaborador representa una gran inversión realizada por la empresa, por su parte el nuevo colaborador debe ser consciente que la condición para integrarse con el objetivo de la compañía es aportar a este con su productividad, el logro de estos objetivos dependen en gran medida del proceso de inducción que se aplique al nuevo colaborador.

Los objetivos generales de los procesos de inducción pueden variar dependiendo de las condiciones y necesidades de cada empresa, pero en la mayoría de los casos los procesos de inducción tienen como objetivo central, no solo lograr la integración de la persona, sino que también se pretende fomentar la cultura organizacional entre todos sus colaboradores.

Según Sánchez Barriga la inducción "el proceso de guiar al nuevo colaborador hacia la incorporación a su puesto", sin embargo se agrega que es una etapa en la que el nuevo colaborador se va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo y las nuevas personas con las que se va a relacionar. Este mismo autor plantea que dicho proceso tiene dos etapas, la inducción al departamento de personal y la inducción al cargo.

La inducción al departamento de personal es en la que dicho departamento le brinda información al nuevo colaborador sobre aspectos generales como: historia de la organización, políticas de personal, indicaciones sobre disciplina y las prestaciones a las que tiene derecho.

Según Chiavenato “al inducir a los colaboradores nuevos se les proporciona la información básica de los antecedentes que requieren para desempeñar su trabajo en forma correcta”⁸³ es decir se enseña información correspondiente a las reglas de la empresa.

Los procesos de inducción van desde las introducciones informales y cortas, hasta los programas formales y largos, sin embargo sin importar que tipo de inducción se use, por lo general se le entrega al nuevo colaborador, manuales o materiales impresos que contienen información relevante relacionada con los horarios de trabajo, indicadores de desempeño, temas relacionados con el salario, las prestaciones de los colaboradores, las políticas de personal, las medidas y reglamentos de seguridad.

Por lo general en primera medida la inducción del personal está a cargo de la persona encargada del recurso humano, a continuación el colaborador debe ser presentado a su supervisor, a continuación el supervisor continua con la inducción y explica la naturaleza exacta del trabajo, y presenta al colaborador con sus compañeros de trabajo y debe tratar de ayudar al colaborador a calmar su nerviosismo de su primer día de trabajo.

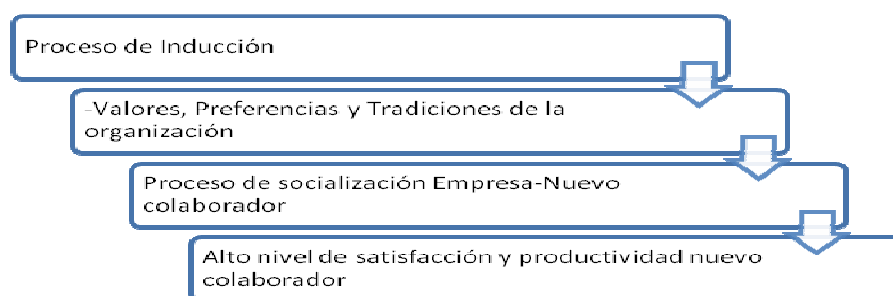
La inducción al cargo o puesto de trabajo es la que corresponde a la inducción a las actividades a desempeñar e incluye la orientación general a todo el ambiente de trabajo y en la cual se deben cumplir las siguientes actividades: presentación del colaborador al jefe superior inmediato, compañeros de trabajo, entrega de manuales de procesos y funciones, inventario de equipos y recursos a cargo.

⁸³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Colombia: McGraw-Hill Book Company, 2002. p. 249.

Trayectoria de la ubicación⁸⁴

Como se muestra en la figura 5, en la medida que un colaborador inicia el proceso de inducción, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de forma progresiva a las actuaciones espontáneas del colaborador, hasta que el nuevo colaborador se adapta por completo a su nuevo entorno, en ese momento existe mayor probabilidad de lograr altos niveles de satisfacción y productividad del colaborador en su puesto. El proceso de inducción constituye un proceso eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos colaboradores contribuyan de manera efectiva a la empresa.

Figura 5. Proceso de socialización



Fuente: Adaptación del libro Administración de recursos humanos de William B. Werther y Keith Davis.

Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler⁸⁵ plantean que la inducción es una parte del proceso de ubicación del colaborador en la organización y está relacionado con la socialización en el sentido de que este último proceso es el que da a conocer al colaborador la información sobre las normas y la cultura de la organización, si el proceso de inducción es deficiente puede ocurrir que aumente la tensión del

⁸⁴ WERTHER, William y DAVIS, Keith. Op. cit., p. 230.

⁸⁵ DOLAN. VALLE CABRERA. JACKSON y SCHULER, Op. cit., P.112.

colaborador y llegar al punto de que este decida abandonar su cargo, los principales fines de la orientación y la socialización son los siguientes:

- Reducir los costos de puesta en marcha: por lo general se supone que un colaborador nuevo es menos eficiente, por lo tanto si existe un correcto proceso de inducción puede reducirse de forma importante el tiempo que estandarización de la productividad.
- Reducir el estrés y la ansiedad: los nuevos colaboradores siempre desean hacer las cosas bien y si por un proceso de inducción inadecuado el colaborador siente que no logra cumplir con las metas o normas de la empresa puede experimentar altos niveles de estrés que puede conllevar al fracaso del colaborador.
- Reducir la rotación de personal: como se menciona en el punto anterior, si el colaborador siente que es ineficiente y no se siente aceptado lo más probable es que empiece a buscar otras oportunidades de trabajo.
- Ahorrar tiempo a los compañeros de trabajo y supervisores: si se realiza un adecuado proceso de inducción, el tiempo que tanto los compañeros de trabajo y los supervisores deberán dedicar al nuevo colaborador disminuye en gran medida.

Elementos de un programa forma de inducción⁸⁶

Los programas formales de inducción por lo general son responsabilidad del departamento de recursos humanos en conjunto con el supervisor directo del colaborador, se realiza así porque se pretende cubrir dos categorías, en primer lugar los de interés general para todos los colaboradores y en segundo lugar los de

⁸⁶ WERTHER, William y DAVIS, Keith. Op. cit., p. 234

interés específico, dirigido en especial a los colaboradores de un puesto en determinado departamento.

Como se muestra en la tabla 2, en los programas de inducción, por lo general se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas de inducción más complejos pueden incluir películas o presentaciones audiovisuales sobre la historia de la empresa, también un mensaje grabado de los directores que dan la bienvenida a los recién llegados y también se presentan los valores o principios de especial importancia, cuando la información que se presenta es bastante especializada, también se requiere mayor participación del supervisor directo.

Además de presentar al nuevo colaborador a su compañeros de trabajo de área, este debe continuar con el proceso de inducción, debe realizar la presentación con las personas directamente involucradas con el puesto, en ocasiones deben conocer al personal de otras áreas con quienes tendrán que interactuar.

tabla 2. Temas que se deben cubrir en el programa de inducción

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL	
Historia de la compañía	Normas de seguridad
Estructura de la compañía	Línea de productos o servicios
Nombre y funciones de los ejecutivos principales	Descripción del proceso de producción
estructura de edificios e instalaciones	Normas y políticas de la empresa
Periodo de prueba	
PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	
Política salarial y de compensación	Seguros individuales y/o de grupo
Vacaciones y días feriados	Programa de jubilación
Capacitación y desarrollo	Servicios médicos especiales
Asesoría profesional	Servicios de cafetería y restaurante
PRESENTACIONES PERSONALES	
Al supervisor	A los compañeros de trabajo
A los capacitadores	A los subordinados
A los jefes del supervisor	
FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS	
Ubicación del puesto de trabajo	Descripción del puesto
Labores a cargo del empleado	Objetivo del puesto
Normas específicas de seguridad	Relación con otros puestos

Fuente: Libro Administración de recursos humanos: el capital humano de la empresa de William B. Werther y Keith Davis

Seguimiento de la inducción⁸⁷

Aunque muchos supervisores consideran que hacen seguimientos frecuentes, en muchas ocasiones sus subordinados no perciben estas acciones como verdaderos seguimientos, por lo cual es de gran importancia que el emplee un lenguaje lo mas específico y directo posible, ya que preguntas como: ¿Qué le parece el trabajo?, ¿Está contento en su nuevo puesto de trabajo? Conducen a respuestas vagas y muy generales, por lo cual el supervisor debe ahondar un poco más en las preguntas, tratar temas específicos, buscando así obtener respuestas específicas y concretas.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se realiza una descripción de la organización objeto de estudio, Se hace una caracterización de la organización para identificar el sector al que pertenece, contar de forma resumida el desarrollo y crecimiento que ha obtenido la organización desde sus inicios, así como su objeto social, su direccionamiento estratégico y otros datos de interés.

2.2.1 Reseña historia⁸⁸

Connective es una compañía Caleña que nace en Abril del 2007 como una sociedad Limitada, surge de la idea de su socia fundadora de ofrecer soluciones de alta tecnología a empresas nacionales e internacionales, ya que esta cuenta con

⁸⁷ Ibid., p. 237

⁸⁸ Fuente: Entrevista con la Gerente del Call center Connective BPO.

gran experiencia en la prestación de servicios de Call Center y BPO adquirida durante cinco años en el Call Center del Grupo Empresarial Coomeva el cual tuvo la oportunidad de dirigir.

Para Junio de 2009 a raíz de las proyecciones de crecimiento, la empresa se transforma a una Sociedad Anónima Simplificada, y se genera una sociedad con un grupo de empresarios de la ciudad de Popayán, para darle mayor solidez a la empresa. En diciembre de ese mismo año, se crea la sede en la ciudad de Popayán, esta con el fin de ser el soporte de las operaciones de la ciudad de Cali y que funcionara como sede de contingencia. En enero del 2010, se realiza el traslado de la sede de la ciudad de Cali que inicialmente se encontraba ubicada en el barrio Versalles, Dirección Calle 19 Norte # 5-34, a una de mayor capacidad en las instalaciones de ParqueSoft, ya que la empresa se encontraba en proceso de crecimiento.

Iniciando el año 2011 para el mes de enero, fue aprobado a los socios de la empresa, el proyecto de la Zona Franca Especial para la ciudad de Popayán con capacidad para 2.150 estaciones, cabe mencionar que aunque estas instalaciones pertenecen a los socios de la empresa, estas están a disposición de Connective cuando la empresa así lo requiera; hasta la fecha Connective se encuentra desarrollando sus funciones en las nuevas instalaciones de ParqueSoft, en busca de proyecciones para el futuro.

2.2.2 Caracterización de la empresa⁸⁹

El Call Center Connective BPO fue matriculado en cámara de comercio el día 27 de abril del 2007 en la ciudad de Cali, ubicada en la Calle 19 Norte # 5-34 Piso 8 de

⁸⁹ Cámara de Comercio del Call center Connective BPO.

Cali. Su actividad comercial es prestación de servicio de outsourcing o tercerización de Call center y contact center a empresas nacionales y extranjeras en actividades como: servicio al cliente, tele mercadeo, tele ventas, cobranzas, servicio de información por operadora, help desk, actualizaciones de bases de datos, atención de líneas de respuesta directa, atención de líneas de pedido, realización de encuestas, asignación de citas, investigaciones y sondeos de mercadeo. Todo esto certificado por la firma de la señora Ana María Lengua Bustamante, de conformidad con el decreto 2150 de 1995 y la autorización impartida por la superintendencia de industria y comercio, le dan plena validez al Call center Connetive BPO para todos los efectos legales.

2.2.3 Recurso Humano

El Call center Connective BPO es una empresa pequeña que cuenta con nueve colaboradores de planta y realiza contratación a través de prestación de servicios para los teleoperadores que dan apoyo a la operación de la organización y se encuentran establecidos así:

- Un Gerente General
- Un Subgerente
- Un Coordinador de Operaciones
- Un Coordinador Comercial
- Un Monitor de Calidad
- Supervisor de Campañas (Dependiendo del No. de campañas)
- Un Ejecutivo de cuenta /Comercial
- Un Auxiliar contable / Administrativo
- Agentes (Dependiendo del No. de campañas)

Dentro del personal la mayoría de los colaboradores ya han finalizado un su formación académica y otros se encuentran en proceso, ubicados en diferentes grupos académicos (técnicos, tecnólogos y universitarios).

Connective BPO cuenta con equipo de oficina necesario para el desarrollo de sus actividades, además cuenta con tecnología de punta lo suficientemente moderna para desarrollo de sus funciones generando un valor agregado en la entrega del servicio con agilidad e innovación de procesos.

Referente a la estructura organizacional, se identifica un grado de departamentalización baja, además la autoridad o línea de mando es demasiado centralizada, se percibe un grado bajo de formalidad.

2.2.4 Direccionamiento Estratégico

La información que se presenta a continuación corresponde a la hallada en los documentos de la organización durante la etapa de identificación y caracterización de la empresa.

Misión actual

Proveer servicios de outsourcing en Call Center y BPO con altos estándares de calidad a compañías alrededor del mundo, permitiendo que estas disminuyan costos de operación y se enfoquen en su Core Business, incrementando su competitividad.

Visión actual

En el 2015 seremos líderes en el sur-occidente colombiano en la prestación de servicios de outsourcing y offshoring en Call center, con reconocimiento nacional e internacional, contando con talento humano altamente calificado, innovación tecnológica y políticas de calidad que nos permitan obtener la lealtad de nuestros clientes y orgullo de nuestros colaboradores, manteniendo un crecimiento sostenible.

Valores Organizacionales

- **Confidencialidad:** garantizamos la protección de la información de nuestros clientes.
- **Compromiso:** asumimos cada una de nuestras obligaciones con responsabilidad. Superamos las metas pactadas con cada uno de nuestros clientes.
- **Integridad:** obramos con rectitud, honestidad, honradez y claridad, generando confianza en nuestros clientes, colaboradores y comunidad.
- **Respeto:** es el pilar de nuestra compañía, respeto con nosotros mismos, con nuestros compañeros de trabajo y con nuestros clientes.
- **Vocación de Servicio:** conocemos y atendemos siempre las necesidades de nuestros clientes y satisfacemos sus expectativas de la mejor forma posible.
- **Flexibilidad:** nos adaptamos con rapidez a las necesidades de nuestros clientes obteniendo los resultados esperados de forma eficiente.
- **Trabajo en equipo:** todos los colaboradores trabajamos de forma organizada, colaborativa y cohesionada con el fin de alcanzar las metas establecidas.

- **Innovación:** implementamos continuamente ideas novedosas que nos permitan mejorar nuestros procesos y dar mayor valor agregado a nuestros clientes.
- **Liderazgo:** motivamos constantemente la mejora continua de la calidad y el cumplimiento de metas de nuestros colaboradores.
- **Sensibilidad social:** tenemos un compromiso con la sociedad y nuestro objetivo es generar empleo continuo, digno y gratificante para todos los sectores.

Política de Calidad

Somos un equipo comprometido con las expectativas de nuestros clientes y usuarios, ofreciendo un excelente servicio y asesoría de calidad en cada contacto que realizamos; garantizando la satisfacción de nuestros clientes y manteniendo su fidelidad.

Nos preocupamos porque nuestra gestión ayude al bienestar y crecimiento profesional y personal de nuestros colaboradores; de igual manera velamos por influir positivamente en la comunidad asegurando nuestra permanencia y crecimiento en ella.

2.2.5 Servicios que ofrece la organización⁹⁰

- **Línea de servicio al cliente:** A través de números locales y 01800 en Colombia y en los países que se requiera información general sobre:

⁹⁰ Fuentes: Documentos de presentación de la empresa- 2010

- ✓ Información de los productos y servicios que ofrecen las compañías a sus clientes.
 - ✓ Manejo de PQR: Recepción, trámite, escalamiento y seguimiento de quejas y reclamos, a través de un software especializado.
 - ✓ Agendamiento de citas medicas.
 - ✓ Toma de pedidos
 - ✓ Help Desk (soporte técnico a usuarios)
 - ✓ Reservas y eventos
- **Cobranza comercial:** servicio para Instituciones Financieras y del Sector Real, con un enfoque estratégico que busca lograr el acuerdo de pago del cliente pero a la vez su permanencia con la compañía.
 - ✓ Cobranza preventiva
 - ✓ Cobranza administrativa
 - ✓ Cobranza jurídica
- **Telemarketing relacional:** Es en un servicio de mercadeo relacional, que busca a través de nuestro servicio, brindarle las herramientas para conocer mejor al cliente, sus necesidades para que la compañía pueda diseñar nuevos servicios. Incluye:
 - ✓ Investigaciones y Sondeos de mercado
 - ✓ Campañas promocionales: Productos, servicios, eventos
 - ✓ Programas de fidelizacion de clientes
 - ✓ Venta cruzada y venta efectiva
 - ✓ Encuestas de satisfacción

- **Línea Médica:** Incluye servicios para el sector de la salud:
 - ✓ Manejo de agenda de citas medicas
 - ✓ Recordatorio, asignación y cancelación de citas a través de SMS y de IVR
 - ✓ Información general
 - ✓ Manejo de PQR
 - ✓ Chat: Atención a pacientes a través de Chat y Collaboration web
 - ✓ Invitación a programas de Promoción y Prevención
 - ✓ Medical: Atención telefónica a los pacientes por un médico para consultas de baja complejidad.
 - ✓ Referencia y contra referencia de pacientes
 - ✓ Recordatorio, asignación y cancelación de citas a través de SMS
 - ✓ QSPA: Estudios del nivel de satisfacción de los pacientes con el servicio recibido

2.2.6 Clientes

Connective BPO es una empresa que cuenta con gran experiencia en prestación de servicios de Call center y Outsourcing a empresas en los distintos segmentos del mercado y de gran reconocimiento; entre ellas se encuentran:

- ✓ Coomeva Financiera
- ✓ Coomeva Fundación
- ✓ Coomeva Solidaridad y Seguros
- ✓ Cámara de Comercio de Barranquilla

- ✓ Policía Nacional
- ✓ Cadbury
- ✓ Constructora Bolívar
- ✓ Paginas Telmex
- ✓ WWB Colombia
- ✓ DATECSA
- ✓ Fonax
- ✓ ITC
- ✓ Giros y Finanzas
- ✓ Universidad Politécnica de Cartagena
- ✓ Malqui Tax
- ✓ Cámara de Comercio de Cali
- ✓ OBJETIVO
- ✓ PROMEDICO
- ✓ Mesoesthetic
- ✓ Wingo

3. DESARROLLO

En el presente capítulo se presentara el progreso de los pasos aplicados en el trabajo; en primer lugar se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa Connective Call Center en cuanto a cómo se realizaban los procesos de gestión humana, específicamente el proceso de análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, y posterior al conocimiento de la situación actual de la empresa, se plantearon las propuestas de mejoras diseñadas por las autoras para los procesos ya mencionados, el presente estudio tuvo la respectiva revisión de la gerente y subgerente de la organización, quienes opinaron que se trataba de una formulación importante para la organización en el sentido de que se realizó una definición clara y una adecuada documentación de los procesos de gestión humana mencionados.

Como se indicó al principio de este trabajo en el marco metodológico, la información seleccionada se documentó a través de las fuentes primarias y secundarias comparando la investigación teórica que se consultó y se recopiló con la realidad vivida en la organización.

En el progreso de este trabajo se ha aclarado en repetidas ocasiones que Connective no posee un área de gestión humana estructurada, y el propósito de este trabajo no es formular la creación de un departamento o área de recursos humanos en la empresa, sino más bien estructurar de forma clara los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción y realizar los diseños de todos los cargos de la empresa, con el fin de que la organización posea herramientas documentadas en las que se puedan basar para la realización eficiente de estos procesos sin que como tal tenga que existir un área de gestión humana que se encargue de estos procesos.

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

A continuación se describe la manera en la que actualmente Connective Call Center realiza sus procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal y la forma en que diseña los perfiles de cargo. Esta descripción se realiza teniendo en cuenta el método de observación y la información recopilada en el trabajo de campo, lo que se pretende es describir la situación actual sin que esto signifique realizar ninguna crítica a la forma en la que se llevan a cabo los procesos hoy en día en la organización.

En las primeras reuniones con la gerente y la subgerente de la empresa se obtuvo información no solo del objeto general de la empresa y la forma en la que se realiza la operación, sino que también se obtuvo información sobre la manera como actualmente la empresa realiza la definición de los perfiles de los diferentes cargos, y la forma en la que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, procesos que precisamente corresponden el tema de estudio de este trabajo.

La recopilación de esta información también se realizó a través de visitas a la empresa, entrevista y charlas con los funcionarios, por otra parte fue de gran ayuda archivos e información que fue facilitada por la gerente de la organización en archivos digitales, adicionalmente una de las autoras de este trabajo tuvo la oportunidad de laborar por un periodo de tiempo en esta organización, motivo por el cual también posee conocimientos importantes sobre la forma en que se realizan los procesos en Connective.

3.1.1 Revisión de los perfiles de cargos

Connective Call center al no tener conformado como tal un departamento de recursos humanos, algunas de las funciones correspondientes a esta área son realizadas por los directivos de la empresa, que al tener al mismo tiempo múltiple ocupaciones propias de su cargo, no pueden dedicar el tiempo suficiente a esta labor.

Actualmente Connective cuenta con una organización definida pero informal, aunque actualmente tiene una definición naciente de algunos perfiles de cargos, que fueron diseñados por la gerente general de la organización al comienzo de las actividades, dicha información se encuentra contenida dentro de un cuadro en Excel el cual no ha sido actualizado recientemente.

Por lo general la Gerente y la Subgerente con participación de alguno de los coordinadores, definen las características y habilidades que debe tener un candidato para determinado puesto, así mismo identifican las tareas y actividades que debe realizar cada colaborador en cada puesto a medida que va creciendo la organización, sin embargo en muchas ocasiones esta información no se encuentra documentada.

También se evidencia que cada colaborador cuando ingresa a la empresa es informada de forma verbal sobre las actividades y tareas que debe desarrollar en su puesto de trabajo, sin embargo esta información no es proporcionada de forma física de tal forma que los colaboradores tengan un soporte o en tal caso recuerden cuáles son sus responsabilidades y cuál es el objetivo del puesto para el cual fueron contratados.

Es importante resaltar que aunque Connective no cuenta con un área de recursos humanos, ni con un diseño de cargos documentados y estandarizados, la gerente de la organización posee el conocimiento sobre las diferentes actividades y tareas que se deben realizar en cada puesto de trabajo para el adecuado funcionamiento de la operación, debido a su amplia experiencia en el sector de los Call center y su conocimiento de todos los procesos de la empresa.

Como se mencionó en el planteamiento del problema al inicio de este trabajo, al no existir una clara definición de los perfiles de los puestos de trabajo, se corre el riesgo de contratar colaboradores cuyo conocimiento y capacidades no concuerden con el perfil del cargo, lo que ocasiona mayor inversión en tiempo y en dinero por parte de la empresa al tener que realizar constantemente procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para un mismo cargo.

Teniendo en cuenta lo anterior se sugiere la elaboración de un manual de funciones que describa los principales aspectos de cada cargo y sirva como guía para la ejecución de cada uno de los procesos en la organización.

En el diagnóstico del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción en Connective Call Center, se realiza un análisis sistemático que tiene como propósito fundamental conocer sus etapas actuales y de esta forma identificar las necesidades de cambio y proponer alternativas viables de solución enfocadas al mejoramiento de los procesos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se basa en el hecho de que todas las organizaciones deben adecuar las técnicas de administración del personal para estar acorde con la evolución de los procesos

administrativos y con el progreso de las organizaciones en materia de gestión del talento humano a nivel mundial.

3.1.2 Revisión del proceso de reclutamiento

En el proceso de reclutamiento la organización establece las diferentes fuentes de suministro de recursos humanos, que cuenten con las características necesarias para ocupar un cargo dentro de la organización de acuerdo al perfil establecido.

Actualmente, Connective Call Center utiliza fuentes de reclutamiento internas y externas, dentro de las internas se encuentra la referencia de los mismos colaboradores de posibles candidatos para ocupar el cargo, dentro de las externas se encuentra la publicación de vacantes en bolsas de empleo, específicamente en Computrabajo.

De acuerdo a la percepción de los directivos de la empresa, ambas fuentes de reclutamiento resultan efectivas, sin embargo en el caso de Computrabajo, en algunas ocasiones el número de hojas de vida que se reciben son demasiadas para el análisis de cada una, por lo tanto solo se tienen en cuenta las primeras que lleguen, estas hojas de vida se remiten al correo selección@connectivebpo.com.

Se procura tener como mínimo tres y como máximo diez hojas de vida que cumplan con las características y requisitos del cargo, por otra parte dependiendo del cargo que este vacante, se tiene en cuenta los colaboradores actuales para ser promovidos siempre y cuando este movimiento represente un ascenso para el colaborador, este tipo de movimientos se evidencia en mayor medida con los cargos de agentes telefónicos que obtienen un buen desempeño y poseen las

habilidades y experiencia necesaria para ser promovidos o nombrados como líder de campaña y en ocasiones supervisor de campaña.

Por lo regular el proceso de reclutamiento tarda dos días y este se encuentra a cargo del auxiliar administrativo o Supervisor de campaña, este ultimo realiza el proceso en los casos de que el colaborador requerida pertenezca a una campaña que este bajo su responsabilidad, las personas encargadas de este proceso deben conocer las características requeridas de los candidatos, el auxiliar administrativo y/o supervisor de campaña revisan las hojas de vida que llegan físicas y vía mail para elegir entre ellas las que más se acomoden a la necesidad actual de personal.

Cuando se reciben las solicitudes de empleo necesarias se da por terminado el proceso de reclutamiento y posterior a esto se inicia el proceso de selección y contratación, es muy importante tener en cuenta que en un inadecuado proceso de selección se pueden contratar colaboradores que o no cumplen con las especificaciones mínimas requeridas o por el contrario están sobredimensionados para el cargo, y que al no ver cumplidas sus expectativas optan por la deserción, lo que ocasiona pérdida de tiempo y dinero para la organización, y puede desembocar en altas tasas de rotación del personal.

3.1.3 Revisión del proceso de selección.

En el proceso de selección actual de Connective Call Center las personas que son preseleccionados son contactados telefónicamente por la auxiliar administrativa para convocarlos a entrevista, en primera instancia la entrevista la realiza la Subgerente de la empresa quien es el colaborador encargada de revisar algunos aspectos de los candidatos y posteriormente emitir un concepto, en la primera entrevista con la subgerente se tratan los siguientes puntos:

- Confirmación de datos personales del candidato
- Composición núcleo familiar
- Historial académico y laboral
- Experiencia del candidato
- Expectativas del candidato; personales y profesionales

Posterior a que la subgerente realice el filtro respectivo de los candidatos entrevistados, los candidatos son llamados a entrevista con la Gerente General quien dentro de su entrevista se interesa por identificar en los candidatos características de su personalidad, como sus aptitudes, valores, fortalezas, debilidades y posteriormente se reúne con la subgerente para definir los candidatos a los cuales se les aplicaran las diferentes pruebas técnicas de conocimientos y habilidades.

Las pruebas son aplicadas por el psicólogo, la mayoría de estas pruebas fueron diseñadas por los directivos de Connective de acuerdo a la experiencia obtenida en los diferentes procesos de selección, y algunas son pruebas estandarizadas que se encuentran disponibles en internet, estas pruebas que se aplican tienen como fin calificar los conocimientos y habilidades del aspirante en los siguientes aspectos:

- Pronunciación, tono de voz, vocalización
- Gramática
- Velocidad de escritura en el computador
- Ortografía
- Redacción
- Conocimientos de Excel

Dentro de las pruebas que se aplican esta el test de gramática, test de pronunciación para medir el tono de voz y vocalización, test de velocidad de escritura en el computador donde también se mide ortografía y redacción, y por último se aplica una prueba de Excel con el fin de medir los conocimientos del candidato en este aplicativo.

Una vez reunidos todos los elementos arrojados por la fase de selección que se describieron anteriormente, se procede a tomar la decisión de contratación entre el subgerente y el gerente, en ocasiones participan jefes de área que estén involucrados con el requerimiento de personal, la decisión de cuál es el candidato a contratar, se toma teniendo en cuenta los resultados de todas las etapas que se realizaron en el proceso de selección es decir, como le fue al candidato en la entrevista, en las pruebas de conocimiento, y es muy relevante la información de experiencia laboral y educación.

3.1.4 Revisión proceso de contratación.

Posterior a que se defina quien es la persona que cumple los requerimientos específicos del cargo se continua con el proceso de contratación del colaborador, en Connective este proceso inicia con el contacto telefónico por parte del auxiliar administrativo o el supervisor de campaña, este último realiza el contacto en caso de que el candidato pertenezca a una campaña que este bajo su responsabilidad. En el contacto telefónico se le notifica al candidato que fue seleccionado para contratación y además se le recuerdan las condiciones del cargo, se le recuerda fecha de inicio, hora y documentos de ingreso que debe aportar, dentro de los cuales se encuentran, cinco fotocopias de cédula ampliada al 150%, certificado de estudios, certificado de afiliación a EPS, entre otros.

Cuando el candidato se presente con todos los documentos exigidos se procede a realizar el contrato. En Connective se manejan diferentes tipos de contrato, esto depende de cada campaña, se utilizan contratos a término fijo, indefinido, por obra o labor contratada o por prestación de servicio, también se realiza contrato de confidencialidad y reglamento de operaciones en caso de ser agentes de campañas.

Dentro de las políticas de Connective se establece que solo podrán empezar a laborar las personas que tengan al día certificado de afiliación a EPS y ARP para el caso de la modalidad de prestación de servicios, contrato firmado, acuerdo de confidencialidad firmado, reglamento de operaciones firmado, RUT y Hoja de vida, es importante aclarar que todo el proceso de contratación realizado por Connective se rige por la ley y cumple con la regulación vigente en ámbito laboral.

3.1.5 Revisión del proceso de inducción.

Posterior a la contratación del colaborador el paso a seguir es la socialización de este en la organización, se realiza un proceso de inducción que este cargo en caso de ser un cargo administrativo-directivo del Subgerente o del gerente, y en caso de ser un agente la inducción la realiza el líder o supervisión de campaña para la cual fue contratado.

Connective cuenta con una presentación en power point en la cual se expone a los nuevos colaboradores los siguientes elementos:

- ✓ Qué es Connective?, Historia
- ✓ Misión, visión, valores de Connective
- ✓ Políticas Connective

- ✓ Organigrama Connective
- ✓ Cultura Connective

La inducción particular del puesto, es decir a las labores y actividades que deben desempeñar, y el uso de los aplicativos de Connective está a cargo ya sea del colaborador que deja el puesto, o para el caso de agentes telefónicos está a cargo del líder o supervisor de campaña, y en el caso de cargos administrativos y directivos, lo realiza el subgerente o gerente según sea el caso.

Es importante tener en cuenta que el principal objeto de Connective es prestar servicios de call center y Outsourcing a otras empresas, por lo cual en algunas ocasiones el proceso de inducción en el uso de aplicativos, tareas y formas de realizar el trabajo de los agentes telefónicos que pertenezcan a determinada campaña está a cargo de la empresa contratante del servicio.

Por lo anterior se sugiere la elaboración de un procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal donde se describa de forma detallada la forma en que la empresa debe realizar estos procesos para asegurar una estandarización de los mismos.

Es necesario definir y estandarizar los procesos de recursos humanos, pues no es suficiente solo con que existan, sino que también es muy importante su difusión e implementación, por medio de manuales y procedimientos que deben ser actualizados constantemente y modificados de acuerdo a los requerimientos de competitividad e innovación de la empresa.

Durante el proceso de definición de la situación actual y del desarrollo de propuestas para el mejoramiento de algunos procesos en conjunto con la Gerente General y la Subgerente de Connective Call Center se resuelve que además de diseñar los perfiles de los cargos que actualmente existen en la organización, también es conveniente realizar el diseño de los cargos que se desean crear a futuro en la organización de acuerdo a las proyecciones de crecimiento que de la empresa visualiza su Gerente General, es por este motivo que en los anexos se puede encontrar el diseño de algunos cargos que aunque en la actualidad no existen en la organización, si se encuentran incluidos en las perspectivas de desarrollo y evolución de Connective Call Center

3.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Para mejorar los procesos en la empresa objeto de estudio se propone plantear y formalizar los procesos de diseños y análisis de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción. Lo que se propone se ajusta a las necesidades y requerimientos de la empresa, también se pretende garantizar la calidad y objetividad de los procesos en pro de un mayor desempeño económico.

En la Figura 6 se presenta de forma gráfica la relación de los procesos que se van a desarrollar en este capítulo y sobre los cuales se realiza una propuesta de mejoramiento.

3.2.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DISEÑO Y ANALISIS DE CARGOS

El primer proceso que se diseña para la empresa Connective Call Center es el análisis y diseño de cargos. Para este trabajo se levantó la información de cada puesto de trabajo existente y de los que se piensan implementar en el corto plazo de acuerdo a la solicitud de la Gerente de la organización.

Se proyecta brindar a la organización una herramienta administrativa que permita definir cada uno de los cargos teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras de la empresa, por lo cual a continuación se realiza una descripción breve de las diferentes actividades que se deben llevar a cabo en la etapa inicial del proceso de análisis y diseño de cargos.

Procedimientos del proceso de análisis y diseño de cargos

- **Encuesta o entrevista:** se debe realizar una encuesta o entrevista al colaborador que actualmente desempeña el cargo para conocer las funciones que desempeña, las características del cargo, las especificaciones y los conocimientos que se requieren.
- **Validar información existente sobre el cargo:** se investiga y se indaga si ya existe información registrada sobre el cargo que se está estudiando que pueda ser de ayuda a la hora de realizar el perfil del cargo.
- **Identificar los requerimientos del cargo:** para los cargos nuevos se debe establecer en conjunto con el jefe inmediato del cargo los requerimientos específicos, en cuanto a conocimientos y capacidades que requiere el colaborador a ocupar este nuevo cargo.

- **Transcribir la información recogida:** se debe pasar a medio digital toda la información recolectada para conservarla de una forma segura y organizarla.
- **Desarrollar el diseño del cargo (perfil del cargo):** registrar en el formato propuesto toda la información del cargo, de forma ordenada y entendible.
- **Revisar la duplicidad de funciones:** una vez desarrollado el perfil de cargo debe compararse con los otros perfiles ya establecidos para identificar que no se hayan relacionado funciones repetidas.
- **Formalizar el manual de funciones:** Una vez realizadas todas las validaciones, se envía el perfil de cargo ya terminado al Gerente General, al jefe inmediato y a todas las personas que requieran conocerlo para su revisión y aprobación.

A continuación se presenta la ficha 3.2.1.1 en la cual se pretende brindar a la organización un instructivo general del proceso de análisis y diseño de cargos donde se establece el objetivo, el alcance, las generalidades, las responsabilidades de los funcionarios y las actividades que se deben desarrollar para la correcta ejecución del proceso.

3.2.1.1 Ficha del proceso de análisis y diseño de cargos

		PROCEDIMIENTO Diseño de cargos	PROCESO: GESTION HUMANA
CODIGO: GH.PR – 001		VERSION: 01	PAGINA __ DE __
Elaboro:		Revisó:	
Aprobó:		Fecha de Creación: Octubre 2012	

a) OBJETIVO: Identificar y describir en un documento las responsabilidades, deberes, y habilidades requeridos en cada uno de los cargos. De igual manera los requisitos para ejercerlos, tanto a nivel de conocimientos, competencias y habilidades.

b) ALCANCE: Este procedimiento aplica para todos los cargos de la organización, tanto a nivel operativo, administrativo y directivo, así como para la creación de nuevos cargos, cambios en designaciones y funciones.

c) GENERALIDADES:

- **Periodicidad.** Debe ajustarse cada vez que se cree un nuevo cargo, o se modifiquen las funciones, deberes, o requerimientos de los existentes.
- **Documentos relacionados**

Perfil de cargos / Manual de Funciones. Documento formal donde se establecen las funciones para todos los cargos, y sobre el cual se soportan los procesos de recursos humanos, en este documento también se especifican las características necesarias para desempeñar un cargo, estableciendo parámetros como:

- ✓ Formación académica
- ✓ Experiencia laboral
- ✓ Competencias
- ✓ Conocimientos específicos
- ✓ Habilidades

d) RESPONSABILIDADES:

Auxiliar administrativo:

- Deberá mantener actualizada la información sobre los perfiles de cargos de la empresa, al igual que la creación de los mismos
- Deberá citar a la persona conocedora del cambio y/o colaborador para confirmar la situación de cambio de una tarea o responsabilidad y evaluar en conjunto con el jefe inmediato si el cambio se adecua a un perfil existente o se requiere la creación de uno nuevo.
- Deberá encargarse de la documentación de los cargos nuevos

Gerente General y/o Subgerente:

- Deberá notificar por escrito al auxiliar administrativo el cambio de funciones o modificaciones en responsabilidades en el perfil del cargo de los colaboradores.
- Deberá sustentar la creación de los nuevos cargos a los socios de la empresa.

e) DESARROLLO. Actividades propias del proceso de análisis y diseño de cargos.

En la tabla 3 se muestra de forma resumida las actividades que deben llevarse a cabo para el desarrollo del proceso de análisis y diseño de cargo de Connective Call Center, según lo que se describe en la parte inicial de la propuesta de mejoramiento.

Tabla 3. Descripción de actividades análisis y diseño de cargos

ITEM	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS Y REGISTROS
1	Realizar entrevista/encuesta al colaborador que desempeña el cargo.	• Asesores	Formato de encuesta
2	Validar documentos existentes con información sobre perfiles de cargos / entrevista al Gerente General sobre información relevante de cada cargo	• Asesores	Formato de encuesta
3	Si el cargo es nuevo en la compañía identificar con jefe inmediato los requerimientos del cargo.	• Asesores / Jefes de área	Formato de encuesta
4	Analizar la información recopilada sobre el cargo y sistematizarla acorde los requerimientos de otros cargos.	• Asesores	Archivo digital
5	Analizar junto con los jefes inmediatos las implicaciones del cargo y su relación con otros	• Asesores / Jefes de área	Archivo digital
6	Desarrollar el diseño del cargo: Realizar la ficha del cargo conforme a los formatos establecidos	• Asesores	Formato Perfil de cargo
7	Revisar que no exista duplicidad de funciones con otros cargos	• Asesores / Gerente y Subgerente	N/A
8	Formalizar instructivo del proceso	• Asesores / Gerente y Subgerente	Ficha del proceso
9	Formalizar y documentar en el manual de funciones y manual de cargos	• Asesores / Gerente	Formato perfil de cargos / Funciones

Fuente: Elaboración propia

Para lograr una gestión óptima de los recursos humano, se debe contar con herramientas como los perfiles de cargos, manual de funciones, actas de entregas, entre otros materiales que permitan tener un conocimiento integral de los mismos, con el fin de tomar decisiones eficientes y oportunas.

Uno de los principales instrumentos es disponer del perfil de cargos, donde se describen los requisitos de formación, experiencia, capacitación y conocimientos, que deben tener los aspirantes a las vacantes que se presenten en la empresa.

De acuerdo a la estructura de Connective Call Center, a continuación se presenta el diseño que proponen las autoras para los diferentes perfiles de cargos que actualmente posee la empresa y los que a futuro se piensan crear de acuerdo a la perspectiva de crecimiento que de la empresa tiene su Gerente.

Antes de desarrollar como tal el perfil del cargo se muestra un manual donde se describe las partes del formato y las características que debe tener cada perfil de cargo, este manual se crea con el propósito de que los responsables de recursos humanos en la empresa Connective BPO, cuenten con una herramienta que les permita conocer el perfil de los puestos, y así facilitar los procesos para la administración del personal.

Objetivos

El Manual de perfil de cargos tiene los siguientes objetivos:

- Establecer una herramienta de gestión para potencializar el desarrollo de los procesos relacionados con los recursos humanos en la empresa.
- Servir como documento base para elaborar o ajustar perfiles de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Servir como documento de referencia para el desarrollo de procesos como la selección y contratación de personal

Lineamientos de aplicación

- El presenta Manual es de carácter normativo y de obligatoria aplicación para todas las dependencias de Connective BPO.

- Para los procesos de reclutamiento y selección de personal, se debe tener en cuenta los criterios señalados en los perfiles, para así lograr identificar los candidatos más idóneos para cada vacante.
- Toda propuesta de promoción de personal, debe estar sustentada, para fines de análisis por la descripción y perfil de puesto actual.

3.2.1.2 Manual único de funciones de cada cargo

- **Instructivo para el diligenciamiento del formato de perfil de cargo.**

Para establecer, modificar o adicionar un perfil de cargos en la organización se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

1. Identificación del cargo (descripción del cargo)

- Denominación del cargo (Nombre del cargo): Identifique nombre o denominación del cargo, según se encuentra previsto en la empresa.
- Cargo del Jefe inmediato: Escriba el nombre del cargo a quien corresponde ejercer la supervisión directa del desempeño laboral.
- Subordinados: Escriba el nombre de los puestos que se encuentran bajo el cargo, o dependen directamente de este.

En la tabla 4 se muestra un ejemplo de cómo debe diligenciarse la información de la descripción del cargo en el formato de perfil de cargos diseñado para Connective Call Center.

Tabla 4. Descripción de cargos

DESCRIPCION DEL CARO	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente General
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Reporta directamente a los accionistas
SUBORDINADOS	Subgerente, Jefe de Operaciones y todos los cargos pertenecientes al area administrativa y comercial

Fuente: Elaboración Propia

2. Definición del propósito principal (Objetivo del cargo)

Escriba un enunciado que identifique aquello que el cargo debe lograr o la razón de ser de este. La redacción de este enunciado sigue una regla debe iniciar con un verbo, seguido de un objeto y finalizar con una condición.

En la tabla 5 se muestra un ejemplo de cómo debe diligenciarse la información del objetivo del cargo en el formato de perfil de cargos diseñado para Connective Call Center.

Tabla 5. Definición propósito del cargo

VERBO	OBJETO	CONDICION
La accion fudamental del empleado en funcion de los procesos en que participa y del area de desempeño especifico	Los aspectos sobre los que recae su accion dentro de su area de desempeño	Los requerimientos de calidad que que se espera obtener en los resultados de su funcion esencial
VERBO	OBJETO	CONDICION
Planificar, organizar, dirigir, controlar, analizar y coordinar	El cumplimiento de los procedimientos y estrategias definidas	Para asegurar el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de la organización

Fuente: Elaboración Propia

3. Funciones esenciales del cargo (responsabilidades del cargo)

Escriba las funciones que se requieren para el cumplimiento del propósito principal del cargo y que presenten las siguientes características:

- Describen lo que el colaborador debe realizar
- Responden a la pregunta ¿Qué debe hacerse para lograr el objetivo del cargo?
- Cada función enuncia un resultado diferente
- Su redacción sigue el mismo ordenamiento metodológico que para el objetivo del cargo.

En la tabla 6 se muestra un ejemplo de cómo debe diligenciarse la información de las responsabilidades del cargo en el formato de perfil de cargos diseñado para Connective Call Center.

Tabla 6. Responsabilidades del cargo

RESPONDABILIDADES DEL CARGO
Planificar los objetivos generales y específicos de Connective a corto y largo plazo
Definir la planeación estratégica de la organización cada año
Tomar decisiones sobre recursos físicos, humanos y tecnológicos de la empresa
Dirigir y supervisar los procesos de la organización
Realizar seguimiento y control al cumplimiento de las acciones y objetivos estratégicos , tomar correctivos ante acciones negativas.
Impulsar y garantizar el cumplimiento de metas de ventas mensuales y anuales
Garantizar la rentabilidad mínima esperada , definida por la junta de socios
Velar por un índice de satisfacción del cliente del 85%

Fuente: Elaboración Propias

4. Reportes a entregar

Hacen referencia a los informes (por escrito) de los resultados que se alcanzaron en el ejercicio de una función esencial, sirven como indicadores de logro que expresan el QUÉ y el CÓMO del desempeño durante un periodo determinado (semanal, mensual, trimestral o anual)

En la tabla 7 se muestra un ejemplo de cómo debe diligenciarse la información de los reportes a entregar en el formato de perfil de cargos diseñado para Connective Call Center.

Tabla 7. Reportes a entregar

REPORTE	FRECUENCIA	DESTINATARIO
Informe de gestion y comportamiento financiero	Anual	Socios

Fuente: Elaboración Propia

5. Dimensiones o alcances del cargo (Decisiones con o sin consulta)

Es la especificación del conjunto de decisiones dentro de las cuales se desempeña el colaborador, este debe demostrar la capacidad para obtener los resultados esperados por parte del jefe.

6. Ubicación organizacional

Escriba y grafique la ubicación en el organigrama de la empresa del cargo en descripción de acuerdo al ejemplo de la Figura 7.

Figura 7. Ubicación organizacional



7. Especificaciones del cargo

- Formación: Escriba el grado de preparación académica que debe poseer una persona para desempeñar un cargo a cabalidad.
- Experiencia laboral: Escriba el periodo mínimo de tiempo en que la persona debe haber desempeñado funciones similares a un cargo en forma previa antes de ingresar a la empresa.
- Habilidades: Escriba las capacidades requeridas por una persona para el desempeño general de su trabajo y/o manejo de equipos, herramientas o materiales.
- Otros conocimientos: Escriba aspectos adicionales que debe tener un postulante para acceder a un cargo reforzando o actualizando los adquiridos durante su formación.

Después de realizar la descripción del manual para el correcto diligenciamiento del perfil del cargo, a continuación se plantea como tal el perfil de cargo que se desarrollo para cada uno de los cargos actuales y que a futuro se desean incorporar en Connective Call Center, en este documento se formalizan las funciones de cada uno de los puestos, también se describen las responsabilidades, nivel de autoridad y los requisitos básicos para las personas que deben ocupar cada uno de los cargos.

De acuerdo a la estructura de Connective Call Center se establecen y se desarrolla un perfil de cargos para cada uno de los siguientes cargos:

- Gerente General
- Sugerente
- Coordinador de Operaciones
- Coordinador Administrativo y Financiero
- Coordinador Comercial
- Coordinador de Sistemas
- Supervisor de Campañas
- Monitor de Calidad
- Agentes (Teleoperadores)
- Auxiliar Administrativo y Contable
- Ejecutivo de Cuenta/Comercial
- Auxiliar de Soporte Técnico en Redes y Telecomunicaciones
- Auxiliar Soporte de Aplicaciones
- Ingeniero Desarrollador.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: GERENTE GENERAL

Cargo del Jefe Inmediato: Reporta directamente a los accionistas

Subordinados: Subgerente, Jefe de Operaciones y todos los cargos pertenecientes al área administrativa y comercial.

2. OBJETIVO DEL CARGO

Planificar, organizar, dirigir, controlar, analizar y coordinar el cumplimiento de los procedimientos y estrategias definidas para asegurar el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de la organización.

3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Planificar los objetivos generales y específicos de Connective a corto y largo plazo
- Definir la planeación estratégica del negocio cada año
- Tomar decisiones sobre recursos físicos, humanos y tecnológicos de la empresa
- Dirigir y supervisar los procesos de la organización.
- Realizar seguimiento y control al cumplimiento de las acciones y objetivos estratégicos, tomar correctivos ante acciones negativas.
- Impulsar y garantizar el cumplimiento de las metas de ventas mensuales y anuales.
- Garantizar la rentabilidad mínima esperada, definida por la junta de socios.
- Velar por un índice de satisfacción del cliente del 85%

4. REPORTES A ENTREGAR

Reporte	Frecuencia	Destinatario
Informe de Gestión y comportamiento financiero	Anual	Socios
Balance General y estado de Resultados	Mensual	Socios

5. DIMENSIONES O ALCANCES DEL CARGO

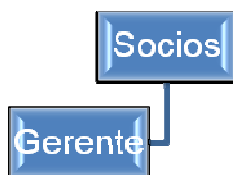
5.1. Se espera que el colaborador pueda decidir sobre:

- Realizar estudios de necesidades, costear y negociar con las empresas.
- Hechos o eventos consultados con el cliente directamente bajo su autorización.
- Solución de anomalías que interfieran con la prestación del servicio hasta por un valor de \$_____ mensual.
- Ordenar compras
- Autorizar pagos
- Asignar recursos a los distintos proyectos y actividades
- Ordenar acciones correctivas para detener inconsistencias en las distintas actividades
- Definición de presupuesto comercial
- Todas las demás inherentes a su cargo.

5.2. Decisiones que debe consultar con la junta directiva y otras instancias

- Gastos e inversiones por encima de su nivel de autonomía
- Aprobación de apertura de nuevas oficinas
- Compras cuando exceden su nivel de autonomía
- Cualquier cambio que impacte definitivamente el negocio o requiera una inversión económica muy significativa.

6. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



7. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

7.1. Formación Académica

Profesional en carreras administrativas con maestría o especialización en administración

7.2. Experiencia

Tres años; Específicamente en cargos de dirección administrativa con varias personas a cargo, un año de experiencia como Gerente o Director de Call Center, preferible con experiencia en dirección de equipos de mercadeo y servicio al cliente.

7.3. Habilidades requeridas:

- Administración de personal
- Liderazgo
- Dirección de la gente
- Orientación a la calidad
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Orientación al cliente y a los resultados

7.4. Otros conocimientos

- Paquete office nivel avanzado
- Conocimiento de presupuesto y costos
- Conocimientos de calidad

Elaboró:

Aprobó:

Revisó:

Fecha de Creación: Octubre 2012

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: SUBGERENTE

Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General

Subordinados: Los pertenecientes al área operativa, administrativa y comercial.

2. OBJETIVO DEL CARGO

Responder por las operaciones realizadas en Connective, de tipo financiero, comercial, operacional y logístico, así como también tomar decisiones que afecten el desarrollo de la organización y velar por el buen desempeño de los agentes.

3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Velar el cumplimiento, reportando resultado al gerente general de las metas mensuales
- Implementación de iniciativas estratégicas para el call center.
- Velar por el funcionamiento del Call Center, recursos tecnológicos, ubicación física, instalación de aplicaciones.
- Diseño, adaptación y desarrollo del portafolio de servicios de Connective.
- Analizar los informes diarios de operación.
- Garantizar la presentación de los informes a los clientes, finalizadas las campañas temporales, máximo a los tres días de haber culminado la misma.
- Realizar planes de mejoramiento de procesos en conjunto con los supervisores de campaña y auditor de calidad.
- Velar por la rentabilidad operacional y productiva del Call center
- Velar por el cumplimiento de las metas de las campañas.
- Realizar un control y seguimiento a las acciones para responder a las peticiones o reclamos de los clientes.
- Reemplazar a la Gerencia General durante ausencias

4. REPORTES A ENTREGAR

Reporte	Frecuencia	Destinatario
Reporte de Monitoreo	Mensual	Gerente General
Informe de Retroalimentación	Diaria, semanal o mensual dependiendo de la campaña	Coordinadores
Reporte de Resultados	Semanal, mensual o al finalizar la campaña, según se acuerde con el cliente	Gerente General
Reporte o solicitudes a entes de control	Cada que sea requerido según la ley	Gerente General

5. DIMENSIONES O ALCANCES DEL CARGO

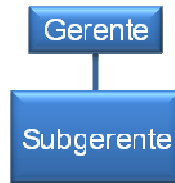
5.1. Se espera que el colaborador pueda decidir sobre:

- Implementación de mejoramiento a los procesos de la operación
- Definiciones de funciones y actividades para el personal a cargo
- Definir y proponer proyectos de mejora
- Definir y proponer de planes de acción correctivos y preventivos.
- Todas las demás inherentes a su cargo que no representen un riesgo para la organización

5.2. Decisiones que debe consultar con el jefe y otras instancias:

- Respuestas a entes de control.
- Decisiones en medidas interdisciplinarias
- Asignación de recursos a proyectos
- Definición de objetivos estratégicos.
- Cualquier cambio que impacte definitivamente el negocio, la operación o la satisfacción del cliente.

6. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



7. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

7.1. Formación Académica

Profesional en carreras administrativas, preferible con especialización en Administración de empresas.

7.2. Experiencia

De dos a tres años, específicamente en cargos de administración de personal (manejo de personas) o asistente o supervisor de Call center.

7.3. Habilidades requeridas:

- Aptitud de negociación
- Capacidad para coordinar grupos de trabajo
- Capacidad para la toma de decisiones
- Liderazgo e influencia
- buen manejo de relaciones interpersonales
- Orientación al logro y al cliente

7.4. Otros Conocimientos

- Paquete Office
- Conocimientos de calidad
- Conocimientos de mercadeo

Elaboró:

Aprobó:

Revisó:

Fecha de Creación: Octubre 2012

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: COORDINADOR DE OPERACIONES

Cargo del Jefe Inmediato: Subgerente

Subordinados: Supervisor campanas, Monitor de calidad.

2. OBJETIVO DEL CARGO

Contribuir por el incremento de la productividad y por la generación de valor a los clientes, por medio de la estandarización y mejoramiento continuo de los procesos de la organización a través de la implementación de sistemas de gestión y mecanismos de seguimiento y medición.

3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Análisis de los aspectos Operativos de la compañía.
- Planear y ejecutar las campañas. Verificar y evaluar los resultados y en caso necesario implementar acciones correctivas.
- Realizar seguimientos de los indicadores operativos todos los días para tomar los correctivos necesarios.
- Diseñar y modificar rutas de trabajo a mantener mejorar procesos.
- Interactuar de forma directa con los líderes de grupos para estar al tanto de las situaciones presentadas con las personas a su cargo.
- Conocer y entender todos o procesos y los recursos que se utilizan en el desarrollo de las operaciones
- Participar en la normalización y mejoramiento de los procesos para incrementar la productividad y mejorar la calidad.
- Velar por el cumplimiento de los horarios de los agentes asignados para el área de operaciones
- Realizar monitoreo diario por agente

- Garantizar la elaboración y publicación oportuna de los horarios para los agentes, resultantes de la malla de turnos.
- Identificar e informar a la gerencia los requerimientos técnicos, humanos y logísticos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos
- Hacer seguimiento a todos los proyectos que lidera y responderle al cliente por el mismo.
- Definir en conjunto con los supervisores de procesos, los indicadores de gestión, alineados a los objetivos estratégicos.
- Asistir a reuniones con clientes para brindar informes sobre las campañas

4. REPORTES A ENTREGAR

Reporte	Frecuencia	Destinatario
Informe de seguimiento y estrategias	Trimestral	Subgerente
Informe perspectiva procesos	Trimestral	Subgerente
Reporte de Resultados	Depende de la campaña	Cliente / Subgerente

5. DIMENSIONES O ALCANCES DEL CARGO

5.1 Se espera que el colaborador pueda decidir sobre

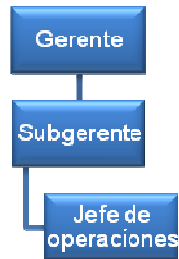
- Distribución y manejo de turnos del personal a cargo.
- Eventos consultados con el cliente directamente bajo su autorización.
- Actividades que no afecten la calidad del servicio
- Cambios procesos, modelos de operación, indicadores que no impacten significativamente el modelo operativo o la oferta de servicio.

5.2 Decisiones a consultar con el jefe y otras instancias

- Cualquier cambio que impacte significativamente el modelo operativo o la oferta de servicio.

- Negociación con los clientes

6 UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



7 ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

7.1 Formación Académica

Ingeniero industrial o Administrador de empresas.

7.2 Experiencia

Tres años en cargos operativos (supervisor/asistente), un año en manejo de personal (varias personas a cargo).

7.3 Habilidades requeridas:

- Planeación
- Organización
- Ejecución.
- Desarrollo del personal
- Trabajo en equipo

7.4 Otros conocimientos

- Office avanzado
- Conocimientos amplios de SGC

Elaboró:

Aprobó:

Revisó:

Fecha de Creación: Octubre 2012

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Cargo del Jefe Inmediato: Subgerente

Subordinados: Auxiliar administrativo y contable

2. OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar la gestión administrativa y financiera, a través de las actividades relacionadas con la disponibilidad de los recursos para la operación eficiente de cada dependencia.

3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Garantizar el control y seguimiento de la operación administrativa y el control de los gastos generados
- Participar conjuntamente con el análisis de presupuesto en la elaboración y asignación del presupuesto anual.
- Administrar los recursos económicos y materiales de las dependencias
- Establecer controles eficientes sobre el proceso administrativo
- Controlar los movimientos financieros que se llevan en los bancos
- Controlar las compras, distribución de materiales, registro y pago de proveedores, facturas y ordenas de pago
- Recibir las requisiciones de compras, revisarlas y aprobarlas de acuerdo a su nivel de autorización o tramitar la aprobación con la autorización respectiva.
- Supervisar y controlar los ingresos y los egresos
- Velar por la rentabilidad operacional y productiva del Call center
- Controlar el inventario de activos fijos del Call center
- Entregar la información para elaboración de la facturación dentro del tiempo estipulado

4. REPORTES A ENTREGAR

Reporte	Frecuencia	Destinatario
Informes Gestión/Resultados	Mensual	Subgerente
Informe presupuestal	Anual	Gerente General
Planes de acción y mejora	Semestral	Subgerente

5. DIMENSIONES O ALCANCES DEL CARGO

5.1 Se espera que el colaborador pueda decidir sobre:

- Recomendar mejoras e implementar
- Establecer contactos con proveedores externos para suplir necesidades de información
- Análisis y elaboración de propuesta de mejora.
- Aprobación de órdenes de pago según nivel de autorización
- Las decisiones inherentes a su cargo que no afecten la operación y la oferta de servicio de la empresa

5.2 Decisiones a consultar con el jefe y otras instancias

- Cambios en el modelo de la operación del área.
- Elaboración del presupuesto
- Cualquier actividad que no esté estipulada dentro su alcance

6 UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



7 ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

7.1 Formación Académica

Profesional en administración de empresas o contaduría.

7.2 Experiencia

Tres años en cargos administrativos y financieros en empresas medianas.

7.3 Habilidades requeridas

- Negociación
- Manejo de personal
- Análisis de costo
- Manejo de indicadores.
- Planeación, Organización

7.4 Otros Conocimientos

- Excel Avanzado
- Conocimientos contables y financieros

Elaboró:

Aprobó:

Revisó:

Fecha de Creación: Octubre 2012

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: COORDINADOR COMERCIAL

Cargo del Jefe Inmediato: Subgerente

Subordinados: Ejecutivos de Cuenta/Comercial

2. OBJETIVO DEL CARGO

Dirigir las acciones y los esfuerzos hacia la consecución de resultados con la promoción de ventas de servicios otorgando beneficios tanto a la empresa como al cliente; Así mismo atraer nuevos clientes para alcanzar los objetivos y resultados esperados por el negocio.

3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Realizar visitas a clientes
- Realizar las visitas diarias presupuestadas
- Presentar propuestas de servicios acordes a cada tipo de industria a mas tardar el día siguiente hábil de realizada la visita.
- Calcular el costo y elaborar la oferta comercial por campaña personalizada de acuerdo con las necesidades del cliente
- Cumplir con el presupuesto de ventas asignado
- Diseñar y ejecutar las estrategias de ventas
- Realizar benchmarking continuo de la competencia en Call Center
- Velar porque el área de operaciones entregue dentro de las fechas establecidas informes a los clientes
- Establecer los precios de ventas del servicio para las campañas en Colombia.

- Generar estrategias de motivación y competitividad en la fuerza de ventas de la empresa
- Ejecutar el entrenamiento de campañas y productos

4. REPORTES A ENTREGAR

Reporte	Frecuencia	Destinatario
Reporte de cifras de ventas	Mensual	Subgerente
Informe de propuestas realizadas a los clientes	Mensual	Subgerente
Encuesta de satisfacción	Semestral	Jefe de Operaciones
Portafolio de servicios actualizado	Semestral	Cliente
Cierre de Negocios	Mensual	Gerente

5. DIMENSIONES O ALCANCES DEL CARGO

5.1. Se espera que el colaborador pueda decidir sobre:

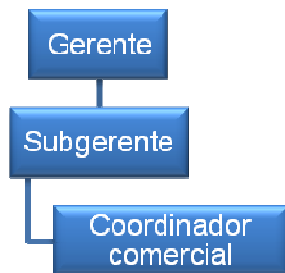
- Hacer estudios de necesidades, costear y negociar con las empresas, dependiendo de la magnitud del proyecto debe consultar con el gerente o subgerente
- Establecer mecanismos para la mejora continua de los perfiles de las personas a su cargo.
- Establecer mecanismos de monitoreo permanente de los resultados de las personas a su cargo.
- Estrategia y herramientas de motivación de la fuerza de ventas
- Actividades inherentes a su cargo que no pongan en riesgo la productividad del negocio

5.2. Decisiones que debe consultar con la junta directiva y otras instancias

- Redireccionamiento de las estrategias comerciales
- Definición de metas de ventas y presupuestos

- Redefinición de los incentivos para la fuerza de ventas
- Cualquier actividad que no esté estipulada dentro su alcance

6. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



7. . ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

7.2. Formación Académica

Profesional en mercadeo o administración de empresas, con conocimiento técnicas de ventas.

7.3. Experiencia

Dos años de experiencia en ventas como asistente o como asesor, coordinador o director Comercial.

7.4. Habilidades requeridas:

Debe ser líder con aptitud para tratar con personas y dirigirlas, debe ser un excelente vendedor con fluidez verbal y poder de convencimiento.

7.5. Otros conocimientos

- Office avanzado
- Estrategias de ventas

Elaboro:

Aprobó:

Revisó:

Fecha de Creación: Octubre 2012

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: COORDINADOR DE SISTEMAS

Cargo del Jefe Inmediato: Subgerente

Subordinados: Auxiliar de soporte redes y telecomunicaciones, auxiliar de soporte de aplicaciones e Ingeniero desarrollador

2. OBJETIVO DEL CARGO

Supervisar y coordinar el soporte de la infraestructura tecnológica (hardware, software y comunicaciones) de la empresa; garantizando la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios, optimizando los recursos técnicos, tecnológicos y humanos, contribuyendo al incremento de la productividad, y al mejoramiento continuo.

3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Asegurar la tecnología adecuada que garantice un servicio de alta calidad
- Garantizar continuidad de la operación del negocio, definiendo las políticas y procedimientos requeridos para la realización de copias de seguridad de la información y planes de restauración oportuna en caso de incidentes que afecten la operación del servicio.
- Realizar seguimiento y actualización de las normas de tecnología informática.
- Resolver de forma oportuna las problemáticas inherentes al funcionamiento del hardware y software de los usuarios internos.
- Participar y proponer modificaciones para mejorar las soluciones tecnológicas y el servicio en general.
- Supervisar la actualización de los equipamientos informáticos

- Asegurar la constante actualización de antivirus en todas las estaciones de trabajo
- Realizar el seguimiento del servicio técnico con proveedores externos.
- Asegurar el cumplimiento de los niveles de servicio acordados con los proveedores de la infraestructura tecnología y de comunicaciones.
- Asesorar en licitaciones para la compra o contratación de productos y servicios, participando en el análisis técnico de las propuestas.
- Resolver de forma oportuna los problemas de comunicaciones en forma interna o sirviendo de nexo y control con los proveedores externos
- Capacitar a usuarios internos y externos sobre nuevo hardware y software
- Supervisar y dar soporte a todo proceso de cambio del nuevo o modificado servicio
- Analizar las tendencias tecnológicas.
- Proponer y liderar la implementación de proyectos de TIC que contribuyan con el mejoramiento de servicios ofrecidos por la empresa

4. REPORTES A ENTREGAR

Reporte	Frecuencia	Destinatario
Anomalías en equipos y redes	Mensual	Subgerente
Informe de mejoras en aplicativos	Anual	Gerente General
Informe de Métricas de disponibilidad de los servicios	Trimestral	Subgerente

5. DIMENSIONES O ALCANCES DEL CARGO

5.1. Se espera que el colaborador pueda decidir sobre

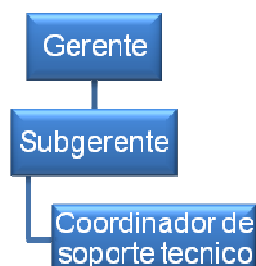
- Definir las estrategias de tiempo y costo de los procesos

- Definir políticas para la administración y aseguramiento de la calidad de la operación y los procesos
- Implementar mejoras en los procesos y aplicativos
- Otorgar o negar el acceso a las soluciones tecnológicas
- Recomendar mejoras a implementar
- Programar y desarrollar capacitaciones a usuarios de las soluciones tecnológicas.
- Definir metodologías para el desarrollo de las capacitaciones
- Cualquier decisión que ponga en riesgo la operación y la efectiva prestación del servicio.

5.2. Decisiones a consultar con el jefe y otras instancias

- Desarrollos en el aplicativo que impliquen un costo
- Mejoras en los procesos que impliquen un costo
- En caso de requerir personal adicional.
- Modificaciones internas o por parte del proveedor a las soluciones que afecten la arquitectura, el diseño o el estándar de las soluciones o la operación del negocio

6. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



7. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

7.1 Formación Académico

Profesional en Ingeniería de Sistemas, preferible con especialización en gerencia de proyectos.

7.2 Experiencia

Dos años en administración de proyectos de sistemas de información, soporte técnico con personal a cargo y/o tres años en soporte técnico de hardware, software y/o comunicaciones.

7.3 Habilidades requeridas:

- Persona en capacidad para trabajar bajo presión, proactiva y asertivo al momento de solucionar problemas.
- Orientación al usuario interno

7.4 Otros Conocimientos

- Administración de proyectos de sistemas de información
- Manejo de Excel avanzado
- Conocimiento aplicativos de Call Center
- Conocimiento en plataforma tecnológica Asterix
- Conocimiento en sistemas operativos Windows y Linux

Elaboró:

Aprobó:

Revisó:

Fecha de Creación: Octubre 2012

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: SUPERVISOR CAMPAÑAS

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Operaciones

Subordinados: Agentes

2. OBJETIVO DEL CARGO

Supervisar y verificar la calidad de la gestión telefónica, garantizando el cumplimiento de los procedimientos y estrategias para brindar un servicio con calidad y lograr el cumplimiento de los objetivos mediante monitoreo y retroalimentaciones con los agentes.

3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Mejorar la calidad en el servicio a través de la gestión de escucha y retroalimentación a los agentes.
- Analizar y realizar seguimiento a los resultados de la encuesta de satisfacción realizada a los clientes.
- Generar planes de mejoramiento en concordancia con los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción
- Elaborar un programa de capacitación para garantizar la estandarización y cumplimiento de los objetivos en el área de agentes.
- Identificar las necesidades de capacitación de los agentes
- Dar respuesta oportuna a las quejas y reclamos presentados en la calidad del servicio.
- Elaborar el informe de monitoreo mensual
- Confidencialidad en el proceso de monitoreo.
- Identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento para los agentes.

4. REPORTES A ENTREGAR

Reporte	Frecuencia	Destinatario
Informe de resultados por campaña	Por campaña	Jefe de Operaciones
Reporte de quejas y reclamos	Por campaña	Jefe de Operaciones
Reporte avance por campaña	Por campaña	Jefe de Operaciones

5. DIMENSIONES O ALCANCES DEL CARGO

5.1 Se espera que el colaborador pueda decidir sobre:

- Las actividades inherentes a su cargo que no generen ningún tipo de riesgo para la organización
- Todo cambio que genere impacto en la operación debe ser consultado con el jefe

5.2 Decisiones que debe consultar con el jefe y otras instancias

- Definir e implementar estrategias para el cumplimiento de las metas.
- Cambio de guiones.
- Modificar los formatos o plantillas definidas para el seguimiento y el monitoreo.
- Cualquier actividad que no esté estipulada dentro su alcance

6. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



7. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

7.1. Formación Académica

Profesional o estudiante de últimos semestres en carreras Administrativas.

7.2. Experiencia

Seis meses con experiencia en supervisión de personal preferiblemente en empresa de servicios y un año con experiencia en procesos operativos.

7.3. Habilidades requeridas:

- Líder con aptitudes para tratar con personas y dirigirlas, carismático con excelente fluidez verbal.
- Orientación de servicio al cliente
- Orientación a resultad

7.4. Otros conocimientos

- Office Intermedio (Excel)
- Conocimientos de calidad.

Elaboro:

Aprobó:

Revisó:

Fecha de Creación: Octubre 2012

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: MONITOR DE CALIDAD

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Operaciones

Subordinados: no aplica

2. OBJETIVO DEL CARGO

Controlar y verificar la calidad de los procesos en las distintas dependencias de la organización, incluida la gestión telefónica para garantizar la estandarización en el desarrollo del servicio, mediante las técnicas de monitoreo y retroalimentación a las áreas implicadas.

3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Participar en la normalización y mejoramiento de los procesos para incrementar la productividad y mejorar la calidad.
- Mejorar la calidad del servicio a través de la gestión de escucha y retroalimentación a los agentes de Connective.
- Garantizar el cumplimiento de las políticas, procedimientos definidos para la prestación del servicio.
- Seguimiento y control de las metas establecidas para el proceso de monitoreo.
- Planear y ejecutar las campañas. Verificar y evaluar sus resultados y en caso necesario implementar acciones correctivas.
- Realizar seguimiento de los indicadores operativos todos los días para tomar los correctivos necesarios.
- Generar y analizar los informes de los indicadores de operación.
- Realizar calificación de calidad de las llamadas de los agentes.

4. REPORTES A ENTREGAR

Reporte	Frecuencia	Destinatario
Reporte de monitoreo	Mensual	Jefe de Operaciones
Informe de Retroalimentación	Mensual	Jefe de Operaciones

5. DIMENSIONES O ALCANCES DEL CARGO

5.1 Se espera que el colaborador pueda decidir sobre:

- Las actividades inherentes a su cargo que no generen impacto significativo en la operación y ningún tipo de riesgo para la organización.
- Todo cambio que impacte la operación debe ser consultado con el jefe.

5.2 Decisiones que debe consultar con el jefe y otras instancias

- Definir nuevas estrategias para el cumplimiento de las metas de monitoreo.
- Cambio de guiones
- Cualquier cambio o modificación en las plantillas de monitoreo.
- Cualquier actividad que no esté estipulada dentro su alcance

6. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



7. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

7.1. Formación Académica

Profesional o estudiante de últimos semestres en carreras administrativas.

7.2. Experiencia

Un año de experiencia en empresas de servicios en cargos relacionados con procedimientos de acciones correctivas y preventivas y normalización de procesos.

7.3. Habilidades requeridas:

- Proactivo, objetividad en los procesos de monitoreo y comunicación efectiva, liderazgo.
- Orientación de servicio al cliente/usuario
- Seguimiento
- Trabajo en equipo

7.4. Otros Conocimientos:

- Office intermedio (Word, Excel y Power Point).
- Conocimiento en Manejo de planes de acción, acciones correctivas y preventivas.

Elaboro:

Aprobó:

Revisó:

Fecha de Creación: Octubre 2012

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: AGENTE

Cargo del Jefe Inmediato: Supervisor de Campaña

Subordinados: No aplica.

2. OBJETIVO DEL CARGO

Realizar el contacto con el cliente vía telefónica y finalizar un proceso eficiente para así generar resultados positivos en las campañas.

3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Recibir las llamadas de los clientes, atender sus solicitudes y coordinar los servicios.
- Cumplir con el 100% de los objetivos por campaña
- Realizar gestión de cobranza de acuerdo con base de datos generada por el cliente, de acuerdo a los parámetros establecidos para tal fin.
- Actualizar en cada llamada los datos personales de los asociados o usuarios para mantener la base de datos del cliente.
- Recepcionar en el aplicativo del cliente las peticiones, quejas o reclamos de los usuarios.
- Analizar y evaluar los procesos y buscar mejora continua a través de las reuniones de mejoramiento con el supervisor de campaña.
- Cumplir a cabalidad con el horario asignado de ingreso, salida de turno y descanso.
- Entregar diariamente informe de llamadas y gestión realizada.

4. REPORTES A ENTREGAR

Reporte	Frecuencia	Destinatario
Estadístico de llamadas	Diario	Supervisor de campaña

5. DIMENSIONES O ALCANCES DEL CARGO

5.1 Se espera que el colaborador pueda decidir sobre:

- No aplica

5.2 Decisiones que debe consultar con el jefe y otras instancias

- Envío de reportes a los jefes de área.
- Cualquier cambio en los procedimientos establecidos.
- Cambio o modificaciones del guion.
- Cambio en las prioridades de ejecución de las campañas
- Cualquier actividad que no esté estipulada dentro su alcance

6. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



7. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

7.1 Formación Académica

Educación secundaria, técnico o tecnólogo con conocimientos verificables básicos en sistemas.

7.2 Experiencia

Mínimo seis meses en cargos que impliquen relación comercial con clientes.

7.3 Habilidades requeridas:

- Buena fluidez verbal y escrita, buena entonación, timbre, tono y pronunciación.
- Orientación de servicio al cliente
- Habilidad para persuadir
- Comunicación Directa

7.4. Otros Conocimientos:

- Office básico (Word y Excel).

Elaboró:	Revisó:
Aprobó:	Fecha de Creación: Octubre 2012

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y CONTABLE

Cargo del Jefe Inmediato: Coordinador Administrativo y Financiero

Subordinados:

2. OBJETIVO DEL CARGO

Recibir, gestionar, tramitar y dar apoyo en las tareas del área administrativa y financiera, así como también organizar, archivar y estar pendiente de suministros de oficina.

3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Realizar pagos internos a colaboradores
- Realizar pagos a proveedores con sus respectivos egresos
- Manejo de caja menor
- Realizar pedidos de materiales requeridos
- Llevar agenda de trabajo y/o cronograma de actividades
- Redactar documentos y llevar registro de cartas, formatos, facturas y documentos en general
- Realizar la digitalización e indexación de las facturas
- Realizar la digitalización de la documentación de soporte para realizar pagos administrativos
- Mantener actualizado el control de recepción de facturas
- Archivar y mantener disponibles los soportes de recibo y entrega de facturas
- Control de inventarios de activos fijos.
- Control de todos los contratos de la empresa.
- Evaluar el desempeño de los proveedores

4. REPORTES A ENTREGAR

Reporte	Frecuencia	Destinatario
Reporte de compras de la empresa	Mensual	Coordinador Administrativo y financiero
Informe de Activos Fijos	Anual	Coordinador Administrativo y financiero
Informe de Caja Menor	Mensual	Coordinador Administrativo y financiero
Informe de los contratos vigentes en la empresa	Mensual	Coordinador Administrativo y financiero
Evaluación de los proveedores	Mensual	Coordinador Administrativo y Financiero

5. DIMENSIONES O ALCANCES DEL CARGO

5.1 Se espera que el colaborador pueda decidir sobre:

- Compra de materiales de un valor no significativo
- Solicitar explicación a los colaboradores sobre los elementos y cantidad de papelería solicitada.
- Solicitar información a otra área para el desarrollo normal de las actividades del cargo
- Las demás actividades inherentes a su cargo que no representen impacto o riesgo a la operación o a la organización en general.

5.2 Decisiones a consultar con el jefe y otras instancias

- Entregar información sobre cifras que sean solicitadas por cualquier área.
- Aprobación de pedidos de papelerías que superen el presupuesto
- Compra de activos fijos para la empresa.
- Incremento en el valor de la caja menor.
- Cualquier actividad que no esté estipulada dentro su alcance

6. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



7. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

7.1. Formación Académica

Estudiante universitario que este cursando mínimo quinto semestre de contaduría pública o carreras afines.

7.2. Experiencia

Un año en cargos relacionados con el área contable, compras, recepción de facturas y servicio al cliente.

7.3. Habilidades requeridas:

- Excelentes habilidades en el uso de programas ofimáticas (Microsoft office, internet), capacidad de redacción de documentos, manejo de programas contables, Capacidad de análisis y elaboración de informes.
- Tolerancia al Stress.

7.4. Otros conocimientos

- Office Básico (Word, Excel y Power Point)
- Conocimientos básicos contables.

Elaboró:

Aprobó:

Revisó:

Fecha de Creación: Octubre 2012

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: EJECUTIVO DE CUENTA/COMERCIAL

Cargo del Jefe Inmediato: Coordinador Comercial

Subordinados:

2. OBJETIVO DEL CARGO

Persona encargada de hacer el contacto con los clientes para realizar y cerrar la venta de los servicios que ofrece la organización, y de esta manera cumplir con la meta de ventas estipulada.

3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Realizar visitas a los posibles clientes
- Atender a los clientes y validar la información de los datos para asegurar una base actualizada.
- Presentar al coordinador comercial sugerencias de estrategias comerciales
- Realizar el proceso de venta mostrando el portafolio de servicios
- Realizar un proceso de postventa para conocer la satisfacción de los clientes
- Cerrar la venta con el cliente
- Ingresar la venta al sistema con los requerimientos de la campaña
- Cumplir con el 100% de las metas propuestas en ventas.
- Gestionar las respuestas a consultas y solicitudes de los clientes en cuanto al servicio que ofrece la empresa.
- Realizar seguimiento a los clientes que posean inconformidades con el servicio prestado.

4. REPORTES A ENTREGAR

Reporte	Frecuencia	Destinatario
Reporte de ventas efectivas	Mensual	Coordinador Comercial

5. DIMENSIONES O ALCANCES DEL CARGO

5.1 Se espera que el colaborador pueda decidir sobre:

- Contacto con el cliente, servicio y postventa
- Las demás actividades inherentes a su cargo que no representen impacto en la oferta del servicio o a la organización en general.

5.2 Decisiones que debe consultar con el jefe y otras instancias

- Cambio de conductas
- Cambios de herramientas de trabajo
- Implementación de mejoramiento de procesos

6 UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



7 . ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

7.1 Formación Académica

Estudiante de últimos semestre de administración, mercadeo o carreras afines.

7.2 Experiencia

Un año de experiencia en servicio al cliente, mercadeo y afines.

7.3 Habilidades requeridas:

- Entusiasmo, excelentes habilidades para vender, buena fluidez verbal, disposición y servicio al cliente, manejo de office avanzado.
- Orientación de servicio al cliente
- Habilidad para persuadir y vender
- Comunicación asertiva

Elaboró:

Aprobó:

Revisó:

Fecha de Creación: Octubre 2012

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: AUXILIAR EN SOPORTE TÉCNICO EN REDES Y TELECOMUNICACIONES

Cargo del Jefe Inmediato: Coordinador de Soporte Técnico

Subordinados:

2. OBJETIVO DEL CARGO

Brindar oportunamente el soporte técnico a usuarios con el fin de garantizar, el correcto funcionamiento de la infraestructura de redes y de comunicaciones de la empresa.

3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Monitorear el mantenimiento y funcionamiento adecuado de los equipos
- Administrar las redes de área local, que posibiliten estándares de software, convenciones de nombre de red, convenciones de cuentas de usuario, planes de dirección IP, estándares de infraestructura de red.
- Soporte técnico de computadores, servidores, Redes de cómputo y equipo de telecomunicaciones.
- Manejo de redes y servidores
- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de cómputo y comunicaciones.
- Resolver problemas relacionados con el funcionamiento de la red interna.
- Implementar y configurar el área de redes comprendiendo: cableado estructurado de la red y telefonía.
- Analizar las causas que generan los casos.
- Brindar soporte a usuarios e aplicativos utilizados por la organización
- Administrar, planificar y desarrollar los servicios de internet y toda la infraestructura que esto involucre

- Capacitar al personal en la utilización de las nuevas funcionalidades implementadas

4. REPORTES A ENTREGAR

Reporte	Frecuencia	Destinatario
Informe de gestión	Mensual	Coordinador de soporte técnico.

5. DIMENSIONES O ALCANCES DEL CARGO

5.1 Se espera que el colaborador pueda decidir sobre:

- Otorgar o negar el acceso a las soluciones tecnológicas
- Implementar mejoras a las soluciones de redes y telecomunicaciones que no impliquen inversión, el diseño o estándar de las soluciones.
- Cualquier actividad inherente a su cargo que no tenga gran impacto en la operación o funcionamiento del negocio.

5.2 Decisiones que debe consultar con el jefe y otras instancias

- Modificaciones internas o por parte del proveedor a las soluciones que afecten la arquitectura, el diseño o el estándar de las soluciones o la operación del negocio
- Cualquier actividad que no esté estipulada dentro su alcance.

6. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



7. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

7.1 Formación Académica

Tecnólogo en sistemas, preferiblemente con conocimiento en Redes de comunicaciones o telefonía IP.

7.2 Experiencia

Dos años como auxiliar de sistemas en empresa de servicios, preferiblemente del campo de las telecomunicaciones.

7.3 Habilidades requeridas

- Relaciones interpersonales, organización, responsabilidad y e iniciativa.
- Asesorar a otros
- Trabajo en equipo

7.4 Otros Conocimientos

- Office avanzado
- Conocimientos en programación

Elaboro:

Aprobó:

Revisó:

Fecha de Creación: Octubre 2012

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: AUXILIAR SOPORTE DE APLICACIONES

Cargo del Jefe Inmediato: Coordinador de Soporte técnico

Subordinados:

2. OBJETIVO DEL CARGO

Administrar y apoyar el funcionamiento de las aplicaciones utilizadas en el proceso de la empresa.

3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Administrar las licencias de uso del software a nivel de la organización
- Brindar soporte para el funcionamiento de los aplicativos y soluciones tecnológicas asignadas
- Contactar a los proveedores de las aplicaciones para resolver asuntos técnicos.
- Brindar capacitación y asesoría en la operación de los aplicativos y las soluciones tecnológicas.
- Gestionar y dar solución oportuna a los casos de soporte técnico sobre aplicativos y soluciones tecnológicas.
- Monitorear continuamente el estado de los aplicativos y soluciones existentes
- Informar oportunamente a los líderes de área las novedades técnicas que se presenten sobre aplicativos y soluciones tecnológicas
- Mantener actualizado el inventario de activos tecnológicos
- Apoyar la instalación y configuración de aplicativos cuando así se requiera
- Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de hardware y software a cargo del centro y de los usuarios que lo soliciten
- mantener un alto nivel de seguridad en las aplicaciones que administran las bases de datos , para su buen rendimiento y utilización

- mantener un plan de contingencia para recuperación y funcionamiento de la base de datos en caso de fallas.
- Participar en la implementación de soluciones tecnológicas para la empresa
- Administrar y controlar el acceso de los usuarios a los aplicativos de la empresa.

4. REPORTES A ENTREGAR

Reporte	Frecuencia	Destinatario
Inventario de licencias de aplicaciones	Anual	Coordinador de soporte técnico.

5. DIMENSIONES O ALCANCES DEL CARGO

5.1 Se espera que el colaborador pueda decidir sobre:

- Otorgar o negar el acceso a las aplicaciones
- Modificar la funcionalidad del software para mejorar el desempeño del mismo.
- Identificar temas de capacitación a usuarios del sistema para mejorar su autosuficiencia en la utilización de las aplicaciones
- Alimentar las bases de datos para el desarrollo de las campañas.
- Las demás actividades inherentes a su cargo que no impliquen un impacto en la operación o en la organización en general.

5.2 Decisiones que se deben consultar con el jefe y otras instancias:

- Solicitar modificaciones al proveedor a las aplicaciones que impliquen un alto impacto en la operación.
- Implementar aplicativos que requieran un desembolso de recursos económicos.
- Compra de equipos o licencias.
- Cualquier actividad que no esté estipulada dentro su alcance

6 UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



7 ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

7.1 Formación Académica

Tecnólogo en sistemas

7.2 Experiencia

Un año de experiencia como analista de soporte

7.3 Habilidades requeridas:

- Análisis y evaluación
- Investigación
- Atención al detalle
- Seguimiento

7.4 Otros conocimientos

- N/A

Elaboró:

Aprobó:

Revisó:

Fecha de Creación: Octubre 2012

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: INGENIERO DESARROLLADOR

Cargo del Jefe Inmediato: Coordinador de soporte técnico

Subordinados:

2. OBJETIVO DEL CARGO

Diseñar, planificar y dirigir las actividades de desarrollo de sistema

3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Desarrollar e implementar los sistemas de información y tecnológicos
- Planificar los recursos necesarios para el desarrollo de los sistemas
- Diseñar el flujo lógico de cada programa ajustándolo a las especificaciones y los estándares del cliente
- Garantizar el correcto funcionamiento de las aplicaciones desarrolladas
- Diseño e implementación de nuevos programas que permitan dar solución a las necesidades de la empresa y de sus clientes.

4. REPORTES A ENTREGAR

Reporte	Frecuencia	Destinatario
Cronograma de Proyecto	Por campaña	Coordinador de soporte técnico.

5. DIMENSIONES O ALCANCES DEL CARGO

5.1 Se espera que el colaborador pueda decidir sobre:

- Establecer un cronograma en la asignación de recursos y prioridades involucradas en el desarrollo de proyecto.
- Coordinar con los usuarios la implementación de las nuevas aplicaciones para el desarrollo de las campañas.
- Las demás actividades inherentes a su cargo que no tengan un impacto en la operación, la prestación del servicio o la actividad de la organización en general

5.2 Decisiones a consultar con el jefe y otras instancias

- Implementación de programas que requieran inversión de recursos.
- Cualquier actividad que no esté estipulada dentro su alcance.

6 UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



7 ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

7.1 Formación Académica

Ingeniero en computación o telemática

7.2 Experiencia

Tres años en actividades similares

7.3 Habilidades requeridas:

- Investigación
- Orientación hacia el logro
- Asesorar a otros
- Aprendizaje y desarrollo
- Trabajo en equipo

Elaboró:

Aprobó:

Revisó:

Fecha de Creación: Octubre 2012

3.2.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

A continuación se realiza una descripción detallada del proceso de reclutamiento para Connective Call Center, dentro del contexto de procesos de gestión humana, el reclutamiento se hace teniendo en cuenta los requerimientos que exige el cargo, y su objetivo es buscar una persona apta que sea capaz de cumplir con todas las exigencias, o si es el caso que se aproxime a dicho cumplimiento.

El reclutamiento es un proceso importante, su rigurosidad permite que la empresa tenga a su disposición candidatos calificados y dentro de los parámetros establecidos. Un buen proceso de reclutamiento le ahorrará a la empresa dinero y tiempo mientras se identifica a la persona que desempeñará el cargo.

El presente manual se constituye a partir de la necesidad de formalizar el proceso de reclutamiento de personal, acordes con los requerimientos de la empresa y con la aplicación de las herramientas administrativas que permita cumplir con los requerimientos organizacionales. A continuación se realiza una descripción breve de las diferentes actividades que deben realizarse en este proceso.

Procedimientos del proceso de reclutamiento

- **Solicitud de personal:** se debe realizar una solicitud de personal cuando por cualquier motivo se presente una vacante en la organización, la solicitud debe ser por escrito y debe tener la aprobación del jefe inmediato o Gerente de la organización
- **Convocatoria:** después de realizada la solicitud de personal, la persona a cargo debe dar a conocer ya sea a través de fuentes externas o internas la vacante que posee actualmente la organización y los requisitos exigidos.

- **Fuentes y medios para el reclutamiento:** en esta fase la empresa debe definir cuáles serán las fuentes y los medios por los cuales realizará su proceso de reclutamiento, dentro de las fuentes internas se cuenta con los colaboradores recomendados, ascensos o traslados y dentro de las fuentes externas se tiene en cuenta las agencias de empleo, empresas de empleo temporal, páginas de empleo en internet, clasificados en prensa, entre otras.

3.2.2.1 Fase solicitud de Personal

La solicitud de personal ocurre cuando un colaborador se retira de la empresa o se crea un nuevo puesto de trabajo. La persona que solicita un nuevo colaborador debe ser el jefe de un área (jefe inmediato), el Gerente o Subgerente, debe hacerlo por escrito y dirigirlo al colaborador encargado de este proceso que tiene la obligación de proveer el personal.

Para solicitar el personal se deben seguir los siguientes pasos:

- Identificar el cargo a suplir.
- Informar la cantidad de colaboradores a solicitar.
- Identificar fechas o premuras para la consecución del personal.
- Recomendar alguna consideración adicional al proceso (reclutamiento interno, promoción o reclutamiento externo)

Dentro de la lógica de procesos formalizados, se pretende que la solicitud de personal se haga de forma escrita usando para ello el formato de solicitud de personal, (Ver tabla 8) en el que se identifican cinco numerales:

1. Identificación del Cargo:

En el primer numeral se debe iniciar diligenciando

- La ciudad
- La fecha de la Solicitud
- Nombre del solicitante
- Cargo
- Nombre del Cargo solicitado y Cantidad de Personas

2. Motivo de la Solicitud

En esta sección se explica la causa por la cual se solicita el personal, entre estos se encuentra:

- Nueva campaña
- Personal temporal por incremento de la productividad
- Promoción o ascenso del colaborador
- Renuncia del colaborador
- Cargo nuevo
- Reemplazo por incapacidad
- Reemplazo por licencia
- Otro

3. Condiciones del Cargo

Se especifica bajo qué condiciones se contratará al personal en función del cargo, determinando así:

- Temporal o permanente / Tipo de contrato.
- Intensidad horaria / Horario laboral

4. Condiciones Personales del Cargo

Identifican si para el cargo solicitado existe una condición específica⁹¹:

- Género: Especificar si es un requisito el tipo de sexo.
- Estado Civil: Especificar si es un requisito el estado civil de la persona, debido a la disponibilidad para viajar que deben tener algunos cargos.
- Edad: De ser un requisito especificar rango de edad requisito, en caso de abarcar dos rangos, señalarlos.

5. Observaciones

Este espacio es para que la persona que realiza la solicitud, haga recomendaciones particulares que él considere convenientes.

El documento debe estar aprobado por el líder del área y con el VoBo del Gerente, de tratarse de la creación de un cargo debe venir adjunto un correo electrónico donde el líder de operaciones apruebe la creación.

A continuación se presenta el formato de solicitud de personal que se describió anteriormente.

⁹¹ Respecto a estas condiciones, deben determinarse con objetividad, sustentando cada argumento con hechos verificables, de lo contrario no es recomendable, puesto que se puede prestar para señalamientos de discriminación, y esto es penalizada en Colombia.

Tabla 8. Formato solicitud de personal

CONNECTIVE CALL CENTER			
Solicitud de personal		FORMATO	
CODIGO: GH-FT – 001		Reclutamiento de personal	
VERSION: 01		Solicitud de personal	
		PROCESO: GESTION HUMANA	
		EMISION: 01 / 10 / 2012	
		REVISION:	
Ciudad: _____		Fecha ____/____/____	
Nombre del solicitante: _____		Cargo: _____	
Nombre del Cargo Solicitado: _____		Cantidad de personas: _____	
Motivo de la solicitud:			
• Nueva campaña	• Personal temporal por incremento de la productividad		
• Promoción o ascenso del colaborador	• Renuncia del colaborador		
• Cargo nuevo	• Reemplazo por incapacidad		
• Reemplazo por licencia	• Otro Cual? _____		
Condiciones específicas del cargo			
Tipo de contrato	Temporal		
	Indefinido		
	Prestación de servicios		
	Otra		
	Cual? _____		
Condiciones Personales del Cargo			
Género _____		Edad _____ Estado Civil _____	

Fuente. Adaptación de las autoras del formato de solicitud de personal publicado en la intranet de Coomeva.

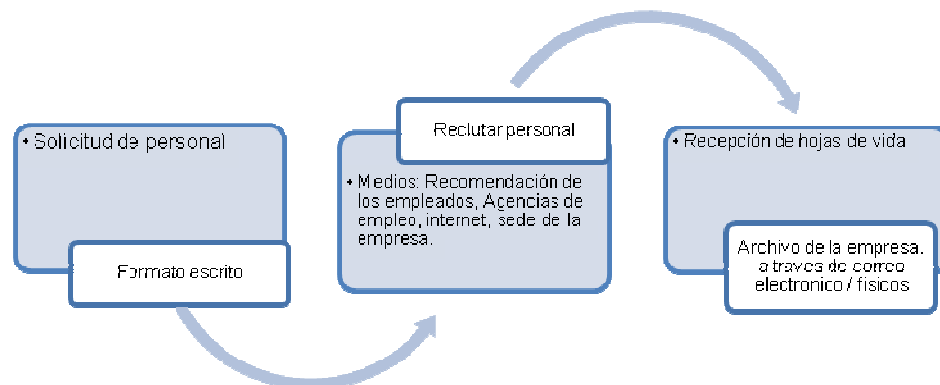
3.2.2.2 Fase convocatoria

Una vez definido la solicitud de personal se inicia el proceso de reclutamiento, el cual debe ser realizado por el colaborador que la empresa destine para realizar esta tarea, actualmente el proceso está a cargo del auxiliar administrativo y en casos específicos del supervisor de campaña.

Una vez presentada la vacante o después de creado el cargo, se debe fijar la fecha de convocatoria para el concurso, sea interno o externo, con un máximo de cinco

días hábiles a partir del momento en que se produce la vacante, de acuerdo a lo anterior el proceso de reclutamiento está compuesto por varias fases las cuales se describen en la figura 8.

Figura 8. Fases que integran el proceso de reclutamiento de personal



Fuente. Elaboración propia

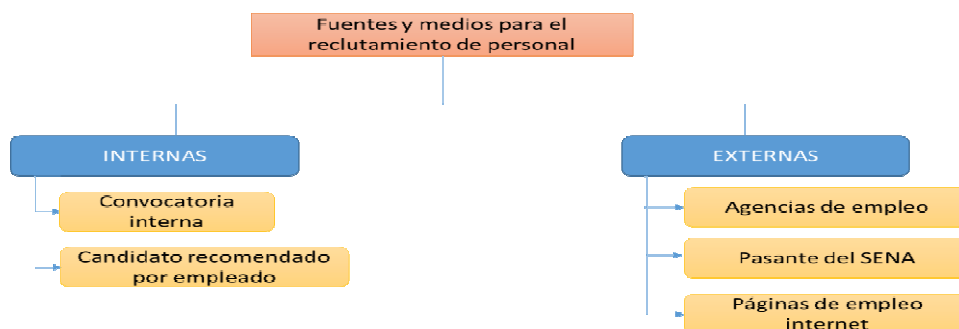
3.2.2.3 Fase Fuentes y Medios para el reclutamiento de personal

Las fuentes y medios de reclutamiento serán determinadas de acuerdo a unos criterios:

- Veracidad de la información y velocidad de la respuesta
- Costos / Acceso para los candidatos
- Especialización de los medios y fuentes

Como ya se ha mencionado anteriormente existen dos tipos de fuentes para el reclutamiento de personal, las fuentes pueden ser externas o internas, en la figura 9 se muestra de forma grafica algunos medios que componen cada fuente.

Figura 9. Fuentes y medios de reclutamiento



Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta las tendencias en cuanto al empleo y en particular a su búsqueda, se propone que la empresa use medios tecnológicos como lo es internet. De igual manera la empresa debe promover el desarrollo de los colaboradores y para ello también debe recurrir a la convocatoria interna (Fuente interna).

Fuentes Internas.

Estas se ubican dentro de la empresa, son colaboradores que de una u otra manera desean cambiar de cargo, las figuras para que esto ocurra son las siguientes:

Traslado o Ascenso. El colaborador es cambiado de su cargo actual, siempre y cuando esto represente una mejora para el colaborador y también es indispensable que demuestre méritos para ello. Es decir que su perfil profesional se ajuste los requerimientos del nuevo cargo. El reclutamiento desde una fuente interna se hace mediante una circular, que se publica en distintas áreas de la empresa, puede ser la cartelera y si es el caso, se envía copia a los e-mails de los colaboradores para que estén informados, posteriormente el colaborador que esté interesado en la

vacante debe diligenciar el formato de convocatoria interna que se detalla en la tabla 9 para establecer si cumple o no con los requisitos del cargo vacante.

Tabla 9. Formato convocatoria interna

CONNECTIVE CALL CENTER						
Convocatoria interna		FORMATO			PROCESO: GESTION HUMANA	
CODIGO: GH.FT – 002		Reclutamiento de personal			EMISION: 01 / 10 / 2012	
VERSION: 01		Convocatoria Interna			REVISION:	
INSCRIPCION CONVOCATORIA INTERNA						
DATOS GENERALES						
Fecha	DD	MM	AAAA			
Nombre del Aspirante						
Cedula No.				De		
Cargo actual						
Tiempo de desempeñarlo	de		Fecha ingreso	DD	MM	AAAA
MÁXIMO NIVEL DE ESTUDIOS						
Nombre del estudio		Semestre en curso o año de terminación			Institución	
Bachiller						
Técnico						
Tecnólogo						
Universitario						
Postgrado						
Otros ¿Cuáles?						
HISTORIAL EN LA EMPRESA						
Cargos	que	ha	Área		Jefe Inmediato	
Firma del Candidato			Visto Bueno del Jefe Inmediato		Visto Bueno colaborador encargada del proceso.	

Fuente: Elaboración Propia.

Candidatos referenciados por colaboradores. Dentro de las fuentes internas se contempla la posibilidad de recurrir a los candidatos que son recomendados por

los colaboradores. El proceso es similar a los demás, se recibe la hoja de vida física del “recomendado” y esta se evalúa según los criterios que exige el cargo que presenta la vacante.

Fuentes Externas

Las fuentes externas garantizan la posibilidad de obtener un mayor número de hojas de vida y por ende una base de datos más grande donde la empresa puede encontrar con mayor facilidad el candidato que se ajuste a los requerimientos del cargo, dentro de las fuentes externas figuran:

Páginas web

Es una fuente de reclutamiento muy común, dentro de las más conocidas se encuentran las siguientes:

- www.Elempleo.com
- www.Computrabjo.com.co
- www.ZonaJob.com

Si se elige la publicación de oferta de empleo a través de internet, se debe tener en cuenta que se debe especificar la siguiente información:

- Nombre del cargo
- Salario base
- Funciones básicas del cargo
- Requisitos mínimos para poder aplicar al cargo (estudios, experiencia, disponibilidad de tiempo, etc.)
- Fecha límite de recepción de la hoja de vida

Empresa Temporal

Para garantizar el reclutamiento de personal competente para los cargos, la empresa también tiene la posibilidad de contratar una empresa de tercerización, la cual se encarga de proveer personal temporal, siendo esta última la responsable de los procesos de:

- Revisión de hojas de vida.
- Recepción de pruebas
- Clasificación de los candidatos

Los contratos con una agencia de empleo, depende de la política de la empresa, esta opción dentro del proceso de reclutamiento, representa unos mayores costos, y por ende debe tenerse en cuenta su impacto en las finanzas de la empresa.

Si se contrata con la empresa temporal debe seguirse los siguientes pasos:

- Notificar el requerimiento de personal
- Notificar los requisitos del candidato

Para la notificación del requerimiento de personal se debe usar un formato escrito que sirve de control tanto para la empresa como para la agencia temporal de empleo. (Ver tabla 10) ⁹²

⁹² Por efectos de costos y tiempo se usara un formato digital, que se enviara vía correo electrónico. Sin embargo este será impreso y archivado para garantizar un control permanente de cada uno de los procesos de RRHH.

Tabla 10. Formato solicitud a agencia temporal

CONNECTIVE CALL CENTER		
Convocatoria interna	FORMATO	PROCESO: GESTION HUMANA
CODIGO: GH.FT – 003	Reclutamiento de personal	EMISION: 01 / 10 / 2012
VERSION: 01	Convocatoria Interna	REVISION:
SOLICITUD AGENCIA TEMPORAL		
Ciudad, Fecha __/__/____ Núm. Consecutivo ____ Señores: Nombre de la Agencia Ciudad Por medio del presente solicito su agencia nos provea el siguiente personal: 1: _____ 2: _____ 3: _____ Descripción parcial del cargo: _____ _____ Monto a cancelar por el personal: (Rango salarial) _____ Duración del contrato: _____ Días _____ Meses _____ Años Cordialmente. _____ Subgerente Adjunto encontrara el perfil del cargo detallado.		

Fuente: elaboración propia

Dentro del contrato que se celebre con una o más agencias de empleo debe dejarse claridad que el personal suministrado debe ajustarse al perfil del cargo solicitado, siendo la agencia quien realice un filtro exhaustivo de los posibles candidatos.

Clasificados en prensa (Diarios impresos o diarios digitales).

Este tipo de convocatoria externa es quizá una de las más usadas, se recurre a ella porque es un mecanismo mediante el cual las personas buscan un empleo. Para realizar la publicación de los clasificados se debe tener en cuenta varios criterios tales como:

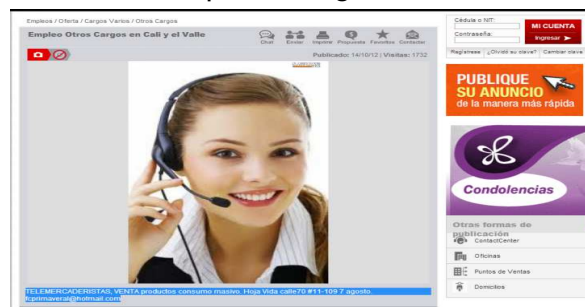
- Cobertura del diario o periódico
- Perfil de los lectores habituales
- Costos del clasificado

En la ciudad de Cali se recomienda los siguientes diarios:

- Diario EL PAIS
- Periódico ADN

Como se muestra en la figura 10, el diario El País además de su versión impresa tiene una versión digital que es consultada ampliamente en su sección de clasificados.

Figura 10. Clasificado en prensa digital



Fuente. Diario El País. En línea:

<http://clasificados.elpais.com.co/detallev3.php?src=EM&ida=20-22363>

Después de realizar una descripción general de las actividades inmersas en el proceso de reclutamiento, a continuación se presenta la ficha 3.2.2.4 en la cual se pretende brindar a la organización un instructivo general del proceso de reclutamiento de personal donde se establece el objetivo, el alcance, las generalidades, las responsabilidades de los funcionarios y las actividades que se deben desarrollar para la correcta ejecución del proceso.

3.2.2.4 Ficha del proceso de reclutamiento de personal

CONNECTIVE CALL CENTER		
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	PROCEDIMIENTO	PROCESO: GESTION HUMANA
CODIGO: GH.PR – 002	Reclutamiento de Personal	EMISION: 01 / 10 / 2012
VERSION: 01	PAGINA __ DE __	REVISION:

a) OBJETIVO: Buscar a través de diferentes fuentes, candidatos que cumplan con el perfil requerido para asumir las responsabilidades propias de las vacantes que se generen en Connective Call Center para el posterior proceso de selección de personal

b) ALCANCE: El proceso de reclutamiento inicia con la necesidad de contratación de un colaborador a través de la recepción del formato de solicitud de personal y finaliza con la selección del candidato que se ajuste al perfil requerido, este proceso de reclutamiento aplica para todos los cargos de la empresa donde se presenta una vacante. El proceso debe estar dentro de los lineamientos que indica el manual de cargos y funciones.

c) GENERALIDADES:

- **Periodicidad.** Se aplicará cada vez que haya un nuevo cargo o resulte una vacante.
- **Documentos relacionados.**

Perfil de cargos / Manual de Funciones Documento donde se especifican las funciones, deberes y responsabilidades del cargo, en este documento también se especifican las competencias necesarias para desempeñar un cargo (Educación, experiencia, formación, Habilidades), documento necesario para realizar el proceso de selección correspondiente a esta misma área.

d) RESPONSABILIDADES

Auxiliar Administrativo y/o Supervisor de campaña:

- Recibir la necesidad de requisición de personal, analizarla y filtrar las hojas de vida que cumplan con los requerimientos específicos de la vacante.
- Validar que el formato de solicitud de personal se encuentre totalmente diligenciado y con la respectiva aprobación del gerente o subgerente.
- Rechazar las hojas de vida que no cumplan con los requisitos mínimos exigidos para el cargo
- Seleccionar al final del proceso las hojas de vida que cumplieron con el perfil del cargo determinado y guardarlas en medios físicos o digitales para el posterior proceso de selección.

Gerente y/o Subgerente

- Aprobar o rechazar las solicitudes de personal realizadas por las diferentes áreas de la empresa.

- Justificar ante los socios los requerimientos y contratación de personal

Las hojas de vida se reciben solo en los plazos especificados y con los respectivos formatos establecidos por la empresa, de igual forma si la convocatoria se realiza de forma virtual, el aspirante debe enviar todos los documentos soportes por mail para que quede el respectivo registro.

e) DESARROLLO:

En la tabla 11 y en la tabla 12 se muestra de forma resumida las actividades que deben llevarse a cabo para el desarrollo del proceso de reclutamiento de personal a través de fuente externa o fuente interna, según lo que se describe en la parte inicial de la propuesta de mejoramiento.

Tabla 11. Actividades para reclutamiento de personal externo

ITEM	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS Y REGISTROS
1	SOLICITUD DE PERSONAL Diligenciar y enviar al colaborador encargado la solicitud de personal para el reclutamiento.	Jefe inmediato	Formato solicitud personal.
2	Si se trata de un cargo nuevo solicitar también la creación del perfil y manual de funciones. ¿Se está solicitando personal para ocupar un cargo nuevo? Si: Continuar paso 3 No: Ir al paso 4	Jefe inmediato del área / Auxiliar Administrativo	Formato Solicitud de personal / Formato Perfil de cargo
3	Desarrollar el diseño del cargo: Realizar los documentos donde se especifican los requisitos (perfil de Cargos)	Jefe inmediato/ Auxiliar administrativo / los demás involucrados	Formato encuesta / formato perfil de cargo
4	Publicar la vacante en los medios externos, páginas web (El empleo.com, computrabajo, sena, el país, etc.	Auxiliar administrativo / Supervisor campaña	Registro Digital
5	Revisar que todas las solicitudes internas de personal estén correctamente diligenciadas y con la autorización de los jefes respectivos.	Auxiliar administrativo	Formato solicitud de personal

Tabla 11 (Continuación)

6	Revisar la bandeja de entrada del correo electrónico en el cual se estén recibiendo las hojas de vida, según se hayan publicado en las distintas páginas web	Auxiliar Administrativo / Supervisor de Campaña	Archivos digitales
7	Revisar en el buzón interno de las páginas usadas (computrabajo, empleo) las hojas de vida postuladas.	Auxiliar administrativo / Supervisor de campaña	Archivos digitales
8	Realizar la selección de las hojas de vida que cumplan con los requisitos mínimos exigidos para el cargo.	Auxiliar Administrativo / Supervisor de campaña	Archivos Digitales
9	¿Se consiguieron postulados que cumplan con los requisitos solicitados? Si: Ir al paso 15. No: Paso 11		
10	Solicitar a la compañía de agencia de empleo con la que se tiene contrato, la búsqueda del personal, entregándole el perfil necesitado.	Auxiliar Administrativo / Subgerente	Formato solicitud de personal (email) / Formato Perfil de cargo
11	¿Se consiguieron postulados que cumplan con los requisitos solicitados? Si: Ir al paso 15. No: Ir al paso 13		
12	Solicitar publicación en periódico o diario local	Auxiliar Administrativo / Supervisor campaña / Subgerente	
13	Revisar el correo donde llegan las hojas de vida de los postulados que aplican por el clasificado en el correo electrónico.	Auxiliar Administrativo / Supervisor Campaña	Archivos digitales
14	Entregar hojas de vida al responsable del proceso de selección encargado.	Auxiliar Administrativo	Archivos Físicos / Digitales

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Actividades para reclutamiento de personal Interno

ITEM	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS Y REGISTROS
1	SOLICITUD DE PERSONAL Diligenciar y enviar al colaborador encargado la solicitud de personal para el reclutamiento.	Jefe inmediato	Formato solicitud personal.
2	Si se trata de un cargo nuevo solicitar también la creación del perfil y manual de funciones.	Jefe inmediato del área / Auxiliar Administrativo	Formato Solicitud de personal / Formato Perfil de cargo
3	¿Se está solicitando personal para ocupar un cargo nuevo? Si: Continuar paso 3 No: Ir al paso 4		
4	Desarrollar el diseño del cargo: Realizar los documentos donde se especifican los requisitos (perfil de Cargos)	Jefe inmediato/ Auxiliar administrativo / los demás involucrados	Formato encuesta / formato perfil de cargo
5	Publicar internamente en las carteleras de las diferentes sedes de la compañía la vacante por medio del formato convocatoria interna de personal, también se pueden enviar mails masivos a los colaboradores para que estos se enteren.	Auxiliar administrativo	Formato convocatoria interna
6	Revisar que todas las solicitudes de personal estén correctamente diligenciadas y con la autorización de los jefes respectivos.	Auxiliar administrativo	Formato solicitud de personal
7	Recibir físicamente y vía mail las hojas de vida que enviaron los colaboradores y validar el formato de convocatoria interna que esté totalmente diligenciado.	Auxiliar Administrativo / Supervisor Campaña	Formato convocatoria interna y Archivos digitales / Físicos
8	Realizar la selección de las hojas de vida que cumplan con los requisitos mínimos exigidos para el cargo.	Auxiliar Administrativo / Supervisor campaña	Archivos Digitales
9	¿Se consiguieron postulados que cumplan con los requisitos solicitados? Si: Ir al paso 15. No: Paso 11		
10	Realizar convocatoria externa / Seguir los pasos del proceso de convocatoria externa Tabla No. 7	Auxiliar administrativo / Supervisor campaña	Registro Digital
11	Entregar hojas de vida al responsable del proceso de selección encargado.	Auxiliar Administrativo	Archivos Físicos / Digitales

Fuente. Adaptación de las autoras. 2012

3.2.3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

A continuación se describe la propuesta realizada para el proceso de selección en Connective Call Center, el proceso de selección inicia posterior al proceso de reclutamiento de personal. Del proceso de selección depende que las personas que ingresen al Call center cumplan con los requisitos del cargo y puedan tener un rendimiento adecuado en el desempeño de sus labores.

Las actividades desarrolladas en el proceso de selección deben ser objetivas y en todo momento se debe promover la integridad e imparcialidad. De igual manera se debe buscar verificar los datos suministrados por el candidato a fin de garantizar la transparencia y evitar fraudes, a continuación se realiza una descripción breve de las diferentes actividades que deben realizarse en el proceso de selección de personal.

Procedimientos del proceso de selección

- **Preselección de candidatos:** se realiza verificación de las hojas de vida obtenidas en el proceso de reclutamiento para establecer cuáles de ellas cumplen con los requisitos mínimos de acuerdo al perfil de cargo establecido, es decir se valida educación, experiencia, conocimientos y habilidades.
- **Entrevista con Psicóloga:** Se realiza una entrevista general donde se evalúa si la persona es apta para el cargo, considerando su perfil psicológico.

- **Pruebas Psicotécnicas:** Se trata de conocer con las diferentes pruebas existentes si el candidato es apto para el cargo, estas pruebas serán aplicadas por un psicólogo.
- **Pruebas Técnicas:** se aplica para conocer los conocimientos y capacidades que tiene el candidato respecto a los requerimientos del cargo, estas pruebas pueden ser revisados por el jefe inmediato, por la auxiliar administrativa, o por el supervisor de campaña dependiendo la situación y la complejidad de la prueba.
- **Entrevista con el Gerente y/o Subgerente o Jefe inmediato del cargo:** es el jefe que lidera el área donde se presenta la vacante, la finalidad es conocer la experiencia en el desempeño de las funciones del cargo y su actitud hacia el trabajo.
- **Verificación de referencias:** Consiste en la verificación de las referencias que están registradas en la hoja de vida del candidato para corroborar el comportamiento en los anteriores trabajos y las referencias personales. Esta verificación se hace vía telefónica o vía email. De igual manera se verifica vía internet los antecedentes judiciales del candidato.
- **Elección de la persona más idónea:** Una vez se hayan obtenido el resultados de las pruebas y la verificación de las referencias se procede a diligenciar el formulario para aprobar su contratación, la elección de la persona se realiza teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las entrevistas, las pruebas psicotécnicas y técnicas, y que la verificación de referencias haya sido exitosa.

3.2.3.1 Fase de preselección de candidatos

La pre-selección de candidatos consiste en filtrar, clasificar y seleccionar las hojas de vida de los candidatos que se ajusten a los requerimiento del cargo y que presenten “mejor” (o mayor) perfil para desempeñar sus labores. La rigurosidad de este procedimiento garantiza que los escogidos continúen hacia el proceso de selección, para la empresa esto significa un menor desgaste en cuanto a recursos, tiempo y dinero.

Para garantizar la maximización del tiempo y para lograr un proceso de selección adecuados, se pueden definir unos criterios sobre los cuales se llevará la pre-selección, dichos criterios deben estar en armonía con el perfil del cargo.

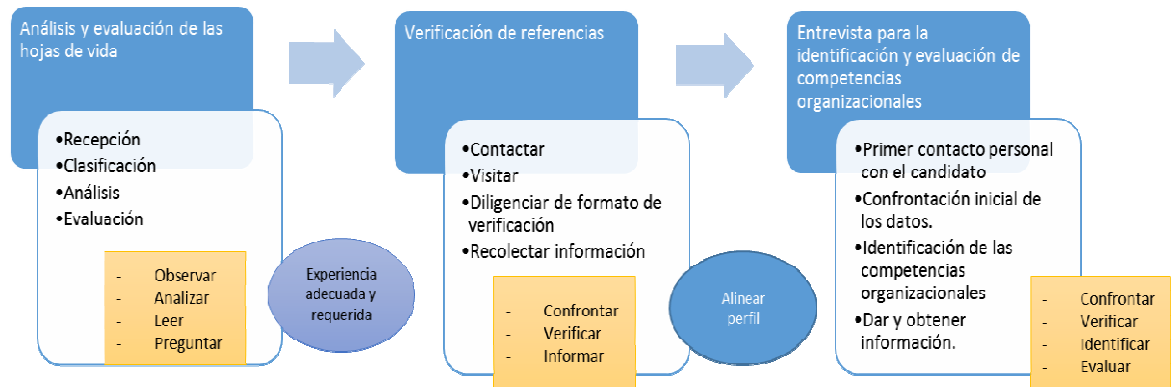
El auxiliar administrativo y/o el supervisor de campaña deben realizar la preselección de las hojas de vida de acuerdo a los requerimientos específicos del cargo, los de mayor relevancia inicialmente son experiencia y conocimientos. La experiencia laboral confirmada debe tener un peso mínimo del 30% del total del proceso.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, en la Figura 11 se muestra de manera rápida y resumida las actividades que se deben desarrollar durante el proceso de preselección y selección de candidatos para la posterior contratación de los mismos.

Los criterios sobre los cuales se llevara la preselección del candidato, para identificar si cumple con los requisitos del puesto son los siguientes:

- Información académica: Esta información hace referencia al nivel de estudios realizados, con el objeto de identificar las posibilidades de un buen desempeño.
- Historia laboral: Permite conocer las actividades desempeñadas en otras empresas con lo cual se puede establecer la experiencia anterior y relacionarla con la experiencia que el cargo requiere.
- Referencias de otras personas y antiguos empleadores: Esta información es importante para formarse un criterio del candidato, referente a su conducta personal y laboral en el pasado.
- Aptitudes profesionales: Determina el carácter y la forma en que se comunica el posible candidato, esto estipulara la disposición al trabajo en equipo, habilidades comunicativas, manejo de la presión, planes a mediano y largo plazo, motivación y método de trabajo.

Figura 11: Diagrama del proceso de preselección



Fuente: Ladino Torres Ana Milena, Orozco Acosta Diana Carolina. Universidad Tecnológica de Pereira. 2008.

3.2.3.2 Fase entrevista de selección

La entrevista consiste en un diálogo entre dos o más personas, en este caso en particular hace referencia al diálogo entre en candidato y el entrevistador.

Dentro de la entrevista se siguen unos pasos para conocer el candidato y para abordarlo respecto a sus intereses, capacidades y habilidades para desempeñar el cargo. También durante la entrevista se procede a profundizar en algunos temas que el candidato ha planteado en su hoja de vida.

Igualmente, el entrevistador tiene la posibilidad de evaluar aspectos del candidato como son: habilidad para expresarse, historia de vida, presentación, seguridad, confianza en sí mismo, comportamiento, etc.

A los aspirantes que hayan aprobado positivamente los pasos anteriores, se les realizará una o varias entrevistas, esto depende de los requerimientos y el nivel del cargo. Se realizan las entrevistas con el fin de complementar información que no se obtuvo en las pruebas anteriores y es de gran utilidad para la toma de la decisión final, la entrevista se realizará en un ambiente tranquilo, sin fuentes de distracción y sin premuras, la idea es el intercambio de información entre entrevistado y entrevistador, se pretende lograr el mayor nivel de conocimiento del aspirante para evaluar su idoneidad y preparación para el desempeño del cargo.

Es importante que la entrevista se realice de manera individual a cada candidato para observar de manera objetiva el comportamiento de la persona, y evaluar su motivación, expectativas y otros aspectos de la personalidad que son diferentes en cada persona.

En el proceso de entrevista se debe usar el formato escrito que se plantea en la figura 13, en este formato se debe registrar toda la información que se obtuvo en la entrevista con el candidato, ya que esta información servirá para la comparación y verificación de candidatos y para la posterior toma de decisiones antes de la aprobación de contratación. Las entrevistas de selección no deben tener un peso menor al 30% de los resultados de los diferentes procesos incluidos en la selección general, los candidatos que no aprueben la entrevista serán descalificados del concurso y no podrán seguir con el proceso de selección para la vacante existente.

Tabla 13. Formato control de entrevista

CONNECTIVE CALL CENTER					
SELECCIÓN DE PERSONAL		FORMATO ENTREVISTA		PROCESO: GESTION HUMANA	
CODITO: GH.FT-004		Entrevista		EMISIÓN: 01 / 11 / 2012	
VERSIÓN: 01			REVISIÓN:		
Sección 1. INFORMACIÓN GENERAL					
Cargo			Dependencia		
Tipo de vinculación			Coordinación (si aplica)		
Fijo: ☐ Indefinido ☐ Por obra o labor ☐ Prestación de servicios ☐ Otra ☐ Cual? _____					
Nombres completos		Edad	Estado civil		
			Soltero: ☐ Casado: ☐ Unión libre: ☐ Otro: _____		
Tipo de vivienda		Dirección			
Propia: ☐ Familiar: ☐ Arrendada: ☐					
Correo electrónico		Teléfono o fijo	No. celular	Experiencia laboral (meses)	Empresa
Sección 2. FORMACIÓN ACADÉMICA					
Bachillerato	Institución	En curso	Terminado	Año Finalización	
Pregrado	Institución	En curso	Terminado	Año Finalización	
Especialización	Institución	En curso	Terminado	Año Finalización	
Maestría	Institución	En curso	Terminado	Año Finalización	
Otros	Institución	En curso	Terminado	Año Finalización	
Sección 3. INFORMACIÓN LABORAL					
Tipo de experiencia laboral general			Tipo de experiencia específica		

Tabla 13. (Continuación)

Última empresa		Cargo
		Telefono _____
No. de personas a cargo	Jefe inmediato	Cargo jefe inmediato
Tiempo laborado	Fecha de retiro	Motivo de retiro
Funciones principales		
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.		
Sección 4. ASPECTOS DE PERSONALIDAD		
¿Cuál es su mayor cualidad?		
Un aspecto para mejorar:		
Describa una situación difícil que haya afrontado:		
¿Cuáles son sus logros relevantes?		
¿En qué emplea su tiempo libre?		
¿Cómo lo consideran los demás?		
¿Cuáles son los proyectos para el futuro?		

Tabla 13. (Continuación)

Sección 5. INFORMACIÓN FAMILIAR					
Con cuantas personas vive?		Tiene hijos? Si ☐ No ☐		Cuantos? ____	
Vive con sus padres? Si ☐ No ☐		Cuantos Hermanos tiene ____			
Sección 6. COMPETENCIAS					
Tipo de competencia	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Sección 7. CONCEPTO					
Concepto	Quien aplica	Cargo	Fecha	Hora	
Apto para el cargo: ☐ No apto para el cargo: ☐					
Observaciones:					
_____ Firma					
Sección 8. RADICACIÓN					
Quien radica	Quien recibe	Cargo de quien recibe	Fecha radicación	Hora	
Nombre:	Nombre				

Fuente: Elaboración Propia

Una vez terminada la entrevista se debe archivar el formato de la entrevista en la carpeta del candidato. En caso de que este candidato sea seleccionado, se debe proceder a archivar todos estos documentos en su hoja de vida.

3.2.3.3 Fase de realización de pruebas

Dentro del proceso de selección figura el procedimiento para la aplicación de pruebas, las cuales tiene como objetivo determinar los conocimientos o actitudes hacia el cargo o en sí hacia las funciones que se desempeñaran. Los tipos de pruebas son variados, entre ellas:

- Conocimientos
- Actitudes
- Experiencia
- Habilidades
- Habilidades de comunicación
- Aptitudes

Las pruebas pueden ser escritas o en computador, debe buscarse un modelo de test que este validado, y que se ajuste a las necesidades de la empresa, se debe examinar que la prueba como tal sea objetiva, abarque los temas relevantes del cargo y además permita cuantificar los resultados para facilitar la toma de decisiones, aunque existen pruebas que son de carácter cualitativo y sobre ellas es el evaluador quien emite un juicio de valor.

Los aspirantes preseleccionados deben someterse a una prueba de conocimientos con el fin de confirmar los conocimientos registrados en la hoja de vida y los especificados en la entrevista, la prueba puede aplicarse de manera grupal y con los resultados se debe establecer el grado de conocimientos y capacidades de cada aspirante en manejo de software, habilidades de ofimática, y otros aspectos específicos.

La prueba de conocimientos no debe tener un peso menor al **30%** de los resultados de los diferentes procesos incluidos en la selección general, las pruebas de conocimientos son estrictamente necesarias para la ocupación de cualquier cargo y estas deben estar relacionadas con las especificaciones del mismo, la prueba debe ser de carácter eliminatoria, es decir que aquellos aspirantes que no aprueben por lo menos el 60% de esta, serán descalificados y no podrán continuar en el proceso de selección.

A continuación en la tabla 14 se describen algunos ejemplos de pruebas que pueden aplicarse en el proceso de selección de personal, es importante aclarar que la aplicación e interpretación de estas pruebas estarán a cargo de un psicólogo.

Tabla 14. Ejemplo Tipo de pruebas que se pueden utilizar

PRUEBAS		HABILIDADES	EJEMPLOS
De conocimiento y del muestreo de trabajo	Conocimientos específicos de un tema		
Pruebas Psicométricos	Rendimiento intelectual		Waiss, FPI, OTTIS
Pruebas de personalidad		Expresión	Rasgos de la personalidad
Técnicas de simulación y dinámicas grupales	Inventarios	Rol- playing, discusión grupal, presentaciones, etc.	PMK
	Proyectivas		Kostik, Cattell, Edwards, MRTI
	Habilidad sociales, interpersonales		T.A.T, TRO; Roshar; Zullinger; Gráficas
Entrevistas tradicionales		Estructurada, semi-estructurada, libre, EEC.	

Fuente: Chiavenato. 1995.

3.2.3.4 Fase Verificación de antecedentes o referencias

La verificación de referencias es importante porque es mediante este procedimiento que se valida la información contenida en la hoja de vida del candidato. Durante este proceso se debe indagar en detalle para contar con información veraz y confiable al momento de tomar la decisión de contratación.

Las referencias contenidas en la hoja de vida son:

- Referencias laborales
- Referencias familiares
- Referencias personales

-Verificación de referencias laborales: se le solicita al postulante el nombre de 3 referencias laborales, donde indique nombre del jefe inmediato, teléfonos de contacto, consiste en indagar sobre el desempeño en trabajos anteriores. Se debe indagar por el tiempo que trabajo, desempeño, causa de retiro.

-Verificación de referencias familiares. Se le solicita al postulante el nombre de 2 referencias familiares, se busca con esto indagar por datos de contacto del candidato.

-Verificación de referencias Personales. Se le solicita al postulante el nombre de 3 referencias personales, se busca con esto indagar por la percepción que tienen los amigos o conocidos del candidato y de su forma de interrelacionarse. De igual manera en el contexto colombiano se puede hacer una verificación de antecedentes.

-Certificados de Antecedentes: para cargos de seguridad y confianza se solicita el pasado judicial, o con el número de la cédula de ciudadanía se verifica en línea.

Esto se hace en el siguiente link:

<http://antecedentes.policia.gov.co:7003/WebJudicial/>

Para registrar el control a las verificaciones de los datos del candidato se deberá diligenciar el formato que se detalla en la tabla 15, formato que debe ser adherido a la hoja de vida del candidato y almacenado en el archivo.

La verificación de referencias y antecedentes debe tener un peso del 10% del total del proceso de selección realizado, para determinar la contratación o no del

colaborador, aquellos candidatos que tengan un porcentaje por debajo de 80 serán descalificados del proceso.

Tabla 15. Formato verificación de referencias

CONNECTIVE CALL CENTER		
Selección de personal	FORMATO	PROCESO: GESTION HUMANA
CODIGO: GH.FT – 005	Selección de personal	EMISION: 01 / 11 / 2012
VERSION: 01		REVISION:
FORMATO VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS:		
Referencias laborales	Valida	Observación.
Rf. 1	S __ N__	
Rf. 2	S __ N__	
Rf. 3	S __ N__	
Referencias familiares		
Rf. 1	S __ N__	
Rf. 2	S __ N__	
Referencias personales		
Rf. 1	S __ N__	
Rf. 2	S __ N__	
Rf. 3	S __ N__	
Observaciones Generales		
Fecha de verificación: __/__/__		
Firma de quien verifico _____		

Fuente. Elaboración Propia.

La integración de todos los resultados y antecedentes del candidato, determinarán la elección o rechazo de éste para continuar en el proceso de selección y finalmente ser contratado, de acuerdo al porcentaje obtenido en cada fase de acuerdo a lo que se determino, a medida que se culmina cada etapa si los candidatos no obtienen el porcentaje requerido, estos serán descalificados y no podrán continuar con el proceso de selección, de acuerdo a los porcentajes que se estipularon a continuación, esta medición aplica para todos los cargos.

- Validación hoja de vida (experiencia y formación académica) 30%

- Resultados en prueba de conocimientos 30%
- Entrevistas de selección 30%
- Confirmación de referencias y antecedentes 10%

3.2.3.5 Fase elección de la persona más idónea.

Una vez terminadas las pruebas, entrevistas, y verificación de las referencias se procede a listar a los candidatos que han cumplido con el porcentaje requerido y han llegado a esta etapa del proceso. El paso a seguir es evaluar cuál de todos los candidatos tiene mayores capacidades o se ajusta mejor al perfil del cargo.

Para la evaluación de las calificaciones de los candidatos se debe usar el formato que se especifica en la tabla 16 y 17, en donde se registraran todas las calificaciones que obtuvieron todos los candidatos, dichas calificaciones deben ser objetivas y soportadas por los documentos proporcionados por el candidato (previamente verificados), y por los resultados de las pruebas y entrevistas, este formato debe ser diligenciado totalmente por el colaborador a cargo que defina la organización, debe diligenciarse con letra clara y legible para que posteriormente sea archivado en la carpeta del candidato seleccionado.

Tabla 16. Formato resultado de los candidatos

 NOTA CONCEPTUAL						Código: GH.FT. 006 VERSIÓN: 1 EMISIÓN: 06-02-2013	
No.	Cedula	PARTICIPANTES	VALIDACIÓN HOJA DE VIDA %	RESULTADOS PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS %	RESULTADOS ENTREVISTAS %	RESULTADO CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS Y ANTECEDENTES	TOTAL
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17. Formato para la evaluación del candidato

CONNECTIVE CALL CENTER				
SELECCIÓN DE PERSONAL	FORMATO		PROCESO: GESTION HUMANA	
CODITO: GH.FT-007	Evaluación de		EMISIÓN: 01 / 11 / 2012	
VERSIÓN: 01		REVISIÓN:		
Nombre:				
Edad:				
Estado civil:				
Nivel Académico				
Cargo al que se postula:				
II. Ámbito personal (Situación de vida actual, motivaciones y valores)				
III. Historia laboral. (Experiencias laboral en qué tipo de empresa y cargos, compatibilidad motivacional, expectativas laborales)				
IV. Habilidades del perfil				
ÁREA INTELECTUAL				
	Malo	Bueno	Normal	Excelente
Nivel intelectual general				
Potencial de aprendizaje				
Razonamiento lógico				
Comprensión verbal				
CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD				
	Malo	Bueno	Normal	Excelente
Estabilidad emocional				
Control de impulsos				
Seguridad en sí mismo				
Capacidad de comunicación				
Habilidad para relacionarse con otras personas				
Lealtad y honestidad				
ÁREA LABORAL				
	Malo	Bueno	Normal	Excelente
Liderazgo				
Perseverancia				
Organización y planificación de				

Tabla 17. (Continuación)

Iniciativa y autonomía				
Flexibilidad y adaptabilidad al medio				
Capacidad y negociación				
ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES				
Fortalezas:				
Debilidades:				
V. Motivaciones				
VI. Expectativas labores				
Con base en los resultados de la evaluación se considera al postulante:				
Recomendable	Recomendable con observaciones	No recomendable		

Fuente: Adaptación de las autoras del formato de evaluación del candidato de Coomeva.

Una vez recogidos los puntajes y calificaciones de los aspirantes se calificarán en orden descendiente con el fin de identificar los que obtuvieron mayor puntaje, el aspirante con mayor puntaje será la persona que finalmente será contratada, el proceso de contratación debe llevarse a cabo dentro de los siguientes cinco días hábiles a la elección del ganador, es importante mencionar que los resultados de las pruebas y las entrevistas tendrán una vigencia de 10 meses en caso que algún aspirante desee optar nuevamente por un cargo en Connective Call center y en este se apliquen las mismas pruebas que ya realizó.

Una vez finalizada la etapa de selección se pasa a la etapa de contratación.

A continuación se presenta la ficha 3.2.3.6 en la cual se pretende brindar a la organización un instructivo general del proceso de selección de personal, donde se establece el objetivo, el alcance, las generalidades, las responsabilidades de los funcionarios y las actividades que se deben desarrollar para la correcta ejecución del proceso.

3.2.3.6 Ficha del proceso de selección de personal

CONNECTIVE CALL CENTER		
Selección de personal	PROCEDIMIENTO	PROCESO: GESTION HUMANA
CODIGO: GH.PR – 003	Selección de personal	EMISION: 01 / 10 / 2012
VERSION: 01	PAGINA __ DE __	REVISION:

a) OBJETIVO: Seleccionar a varios candidatos que cumplan con los máximos requerimientos, los cuales serán evaluados y analizados con pruebas psicotécnicas y/o técnicas para la elección del candidato competente que suplirá los cargos donde se presentaran las vacantes, para su posterior contratación.

b) ALCANCE: El proceso de selección inicia cuando una solicitud de requisición de personal ha sido aprobada y finaliza con la selección del candidato, quien debe haber realizado todas las etapas previas en el proceso de selección, este proceso aplica para todos los candidatos a ocupar las vacantes que surjan en la organización; sean por un nuevo cargo o cubrir un cargo antiguo.

c) GENERALIDADES:

- **Periodicidad.** Se realiza cada vez que la empresa busque suplir una vacante para un cargo nuevo o existente.

- **Documentos relacionados**

Perfil de cargos / Manual de Funciones. Documento formal donde se establecen las funciones para todos los cargo y donde se especifican las competencias necesarias para desempeñar un cargo, estableciendo parámetros como:

- ✓ Formación académica
- ✓ Experiencia laboral
- ✓ Competencias
- ✓ Conocimientos específicos
- ✓ Habilidades

d) RESPONSABILIDADES

Gerente y/o Subgerente

- Realizar entrevista a las personas que se seleccionaron
- Cuando se trate de un cargo directivo el gerente debe informar a los socios el inicio del proceso y los resultados finales del mismo
- Tomar la decisión final de contratación de acuerdo a los resultados de la entrevista y los reportes emitidos por el psicólogo.

Auxiliar de Calidad

- Aplicar las pruebas técnicas a los candidatos

Psicólogo

- Realizar entrevista a los candidatos
- Aplicar y calificar las pruebas psicotécnicas
- Entregar informe de forma ponderada de las calificaciones de las pruebas y entrevista con las respectivas observaciones de cada candidato.

Auxiliar administrativo / Supervisor Campaña

- Citar a los candidatos preseleccionados para la entrevista y la aplicación de las respectivas pruebas
- Informar al candidato que fué seleccionado para el cargo que se encontraba vacante.

e) DESARROLLO

En la tabla 18 se muestra de forma resumida las actividades que deben llevarse a cabo para el desarrollo del proceso de selección de personal en Connective Call Center, según lo que se describe en la parte inicial de la propuesta de mejoramiento.

Tabla 18. Actividades para la selección del personal

ITEM	DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO	PORCENTAJE	DOCUMENTOS Y REGISTROS
1	Preselección de candidatos	• 30	Hojas de vida físicas
2	Entrevistas de selección	• 30	Formato control entrevista
3	Pruebas Psicotécnicas / Técnicas	• 30	Formato pruebas. (varios)
4	Verificación de referencias y antecedentes	• 10	Formato verificación referencias.
5	Elección de la persona más idónea	• Sumatoria del 100	Formato evaluación de candidatos

Fuente. Elaboración propia

3.2.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

A continuación se describe el proceso de contratación que se propone para Connective Call Center, la contratación inicia una vez haya culminado el proceso de selección y se haya generado el documento de aprobación de contratación. Este proceso tiene como elemento central la formalización del vínculo laboral entre el candidato y la empresa. No se debe contratar en ningún cargo sin haber realizado previamente el proceso de selección.

La contratación puede ser directa o a través de terceros, puede tener vigencia a término fijo o indefinido, esto depende de las necesidades de la organización, en los siguientes renglones se describe los pasos a seguir para un proceso de contratación directa por la empresa, teniendo en cuenta que la contratación a través de un tercero, como su nombre lo indica no la realiza directamente la empresa.

Procedimientos del proceso de contratación

- **Recepción de documentos de aprobación de contratación.** Se recibe el formato de evaluación de candidatos, la hoja de vida del candidato, los resultados de las pruebas los cuales deben ser archivados en la carpeta a nombre del candidato.
- **Contactar al candidato.** Se procede a contactar al candidato, se le informa de su contratación y los documentos que debe anexar para firmar contrato.

- **Recepción documentos del candidato.** Se reciben los documentos exigidos al candidato para la firma del contrato. Estos son:
 - ✓ Tres fotocopias de cédula ampliada
 - ✓ Fotocopia de la libreta militar (Hombres)
 - ✓ Dos fotos (3x4)
 - ✓ Hoja de vida
 - ✓ Resultado examen médico
 - ✓ Soportes de experiencia
 - ✓ Soportes de capacitaciones y estudio
 - ✓ Copia de la tarjeta o registro profesional, si se vincula a un cargo profesional
 - ✓ Formato de registro de número de cuenta para efectos de pago
 - ✓ Certificado de fondo de pensiones (no mayor a un mes), en caso de modalidad por prestación de servicios.
 - ✓ Certificado de EPS (no mayor a un mes) en caso de modalidad por prestación de servicios.
 - ✓ Adjuntar documentos de los beneficiarios así:
 - ✓ Fotocopia documento de identidad del conyugue o compañero permanente
 - ✓ Adjuntar fotocopia del registro civil de Matrimonio Declaración de convivencia firmada por ambos
 - ✓ Fotocopia del registro civil de nacimiento, para hijos menores de 7 años de edad
 - ✓ Fotocopia de la tarjeta de identidad y registro civil de nacimiento, para hijos mayores de 7 años de edad
 - ✓ En caso de ser soltero sin hijos debe aportar los documentos de identidad de sus padres.
- **Revisión de documentos.** Se revisan todos los documentos del aspirante para verificar que sean válidos y coincidan con los datos consignados en la hoja de vida y que estén completos.

- **Elaboración del contrato.** Se elabora el contrato laboral de acuerdo al perfil del cargo y las necesidades de la empresa. El contrato varía por tipo, duración, modalidad.
- **Firma de contrato entre las partes.** Una vez el contrato este elaborado y revisado por las partes, se procede a la firma de dos copias, por parte del contratante y el contratado. Se le entrega copia del contrato al nuevo colaborador y se crea una carpeta para archivar la otra copia del contrato y los documentos que lo soportan.
- **Afiliación a la seguridad social.** Posterior a la firma del contrato se procede a la afiliación del colaborador a:
 - ✓ E.P.S
 - ✓ A.R.P
 - ✓ Caja de compensación
 - ✓ Fondo de pensiones

Con la descripción detallada del proceso de contratación se pretende brindar a la organización una herramienta administrativa que permita definir las actividades que deben desarrollarse, teniendo en cuenta las necesidades y condiciones de la empresa.

En la Figura 12 se muestra de forma simplificada los pasos a seguir que se describieron anteriormente para el proceso de contratación de personal en Connective Call Center.

Figura 12. Síntesis de procedimientos proceso de contratación



Fuente: Elaboración Propia

3.2.4.1 Fase recepción de documentos:

Se reciben los documentos aportados por el candidato, se revisan y se procede a abrir una carpeta para el nuevo candidato, donde se archivan todos los documentos exigidos. El colaborador encargado de la recepción de los documentos debe diligenciar el formato que se presenta en la tabla 19, con el fin de asegurar que se cuenta con el total de documentos requeridos para la contratación formal y legal del candidato.

Por seguridad fotocopia de la cédula y de la libreta militar deben de ser verificadas versus el documento original.

Tabla 19. Formato para la recepción de documentos

CONNECTIVE CALL CENTER		
Contratación de personal	FORMATO	PROCESO: GESTION HUMANA
CODIGO: GH.FT – 008	Recepción de documentos de aprobación de contratación	EMISION: 01 / 11 / 2012
VERSION: 01	Fecha actual ____/____/____	REVISION:
Nombre:		Cédula:
Número de contacto:	Tel. Casa.	Dir. Casa
Email.	Cargo a suplir:	
Documentos.		Observación
Aprobación de contratación	S_ N_	
Hoja de vida	S_ N_	
Resultados de pruebas	S_ N_	
Resultados de la evaluación general	S_ N_	
Resultados entrevista	S_ N_	
Resultado de los exámenes médicos	S_ N_	
Documentos para firma del contrato	S_ N_	
Tres fotocopias de cédula ampliada	S_ N_	
Fotocopia de la libreta militar (Hombres)	S_ N_	
Dos fotos (3x4)	S_ N_	
Soportes de experiencia	S_ N_	
Soportes de capacitaciones y estudio	S_ N_	
Copia de la tarjeta o registro profesional, si se vincula a un cargo profesional	S_ N_	
Formato de registro de número de cuenta para efectos de pago	S_ N_	
Fotocopia documento de identidad del conyugue o compañero permanente	S_ N_	
Adjuntar fotocopia del registro civil de Matrimonio	S_ N_	
Declaración de convivencia firmada por ambos	S_ N_	
Fotocopia del registro civil de nacimiento, para hijos menores de 7 años de edad	S_ N_	
Certificado de fondo de pensiones (no mayor a un mes) en caso de modalidad prestación de servicios	S_ N_	
En caso de ser soltero sin hijos debe aportar los documentos de identidad de sus padres	S_ N_	
Fotocopia de la tarjeta de identidad y registro civil de nacimiento, para hijos mayores de 7 años de edad	S_ N_	
Certificado de fondo de pensiones (no mayor a un mes) en caso de modalidad prestación de servicios	S_ N_	
Observaciones:		

Fuente: elaboración Propia

3.2.4.2 Fase revisión de documentos del candidato.

Se revisan todos los documentos del aspirante para verificar que sean válidos, que estén vigentes y coincidan con los datos consignados en la hoja de vida.

Una vez se tengan completos los documentos del candidato se procede a realizar su verificación para determinar si coinciden con la información relacionada en la hoja de vida. En caso de hacer falta algún documento debe informarse al candidato y solicitarlo nuevamente, en la revisión se debe anotar alguna anomalía o dar un visto bueno

3.2.4.3 Fase Elaboración del contrato.

Se elabora el contrato laboral de acuerdo a las necesidades de la empresa y de acuerdo a lo estipulado en el código sustantivo del trabajo. El contrato varía por tipo, duración o modalidad.

Una vez se tengan los documentos del candidato se procede a realizar el contrato el cual debe estar acorde al perfil del cargo, la solicitud de personal del área específica y lo que indica la ley laboral.

Para elaborar el contrato antes se procede a definir unos aspectos claves. Se debe llenar el formato diseñado en la tabla 20 antes de la elaboración del contrato, este formato debe ser diligenciado por el colaborador que realizó la solicitud de personal y conoce las condiciones de contratación específica del colaborador requerido.

Tabla 20. Formato previo a la elaboración del contrato

CONNECTIVE CALL CENTER		
Contratación de personal	FORMATO	PROCESO: GESTION HUMANA
CODIGO: GH.FT – 009	Preparación del contrato	EMISION: 01 / 11 / 2012
VERSION: 01		REVISION:
Datos del candidato		FECHA ____/____/____
Nombre:		Cédula:
Cargo a suplir:		
Elementos del contrato	Condición	Observación
Tipo de contrato:		
Duración:		
Cargo al que se contrata:		
Fecha de inicio:		
Lugar de trabajo:		
Salario:		
Excepciones:		
Anotaciones:		

Fuente. Elaboración propia

Una vez se diligencie el Formato de preparación del contrato debe solicitarse al auxiliar administrativo la elaboración del contrato, y se recomienda que todos los formatos de contrato que use la empresa tenga la respectiva revisión de un abogado con conocimientos laborales.

3.2.4.4 Fase firma de contrato entre las partes.

Una vez se elabora el contrato se cita al candidato para su firma.

- El candidato debe leer el contrato.
- El candidato firma dos copias del contrato y pone su huella
- Se le entrega una copia al nuevo colaborador.
- Se archiva una copia del contrato en la carpeta del nuevo colaborador

3.2.4.5 Fase afiliación a la seguridad social.

Posterior a la firma del contrato se procede a la afiliación del colaborador a:

- E.P.S
- A.R.P
- Caja de compensación
- Fondo de pensiones

Posterior a la firma del contrato se procede a consultar al colaborador a que institución de EPS, pensiones y cesantías desea ser afiliado, en conjunto con el colaborador se debe diligenciar el formato planteado en la tabla 21, el cual pretende evitar cualquier tipo de confusión u olvido.

Tabla 21. Formato previo a la afiliación a la seguridad social

CONNECTIVE CALL CENTER		
Contratación de personal	FORMATO	PROCESO: GESTION HUMANA
CODIGO: GH.FT – 010	Afiliación a la seguridad social	EMISION: 01 / 11 / 2012
VERSION: 01		REVISION:
Datos del candidato		FECHA ____/____/____
Nombre:		Cédula:
Cargo:		
Seguridad social	Institución	Observación
E.P.S		
A.R.P		
Fondo de pensiones		
Caja de compensación		
Fondo Cesantías		

Fuente. Elaboración propia

Un nuevo colaborador ingresa a la nomina a partir de la fecha en que firma el contrato, ningún colaborador puede empezar a laborar sin haber realizado la firma del contrato.

A continuación se presenta la ficha 3.2.4.6 en la cual se pretende brindar a la organización un instructivo general del proceso de contratación de personal donde se establece el objetivo, el alcance, las generalidades, las responsabilidades de los funcionarios y las actividades que se deben desarrollar para la correcta ejecución del proceso.

3.2.4.6 Ficha del proceso de contratación de personal

CONNECTIVE CALL CENTER		
Contratación de personal	PROCEDIMIENTO	PROCESO: GESTION HUMANA
CODIGO: GH.PR – 004	Contratacion de personal	EMISION: 01 / 11 / 2012
VERSION: 01	PAGINA __ DE __	REVISION:

- a) **OBJETIVO:** Legalizar la relación laboral entre Connective Call Center y el candidato seleccionado, de acuerdo a la normatividad laboral vigente.
- b) **ALCANCE:** Este proceso aplica para todos los candidatos a ocupar las vacantes que surjan en la organización; sean por un nuevo cargo o cubrir un cargo antiguo. Aplica desde la recepción de la aprobación de contratación hasta la afiliación ante las instituciones de seguridad social. (E.P.S., A.R.P., Fondo de Pensiones), este proceso inicia con la finalización del proceso de selección y hay un candidato listo para contratar y finaliza con la firma del contrato y se ha formalizado el vínculo laboral con el colaborador.
- c) **GENERALIDADES:**
- **Periodicidad.** Se realiza cada vez que la empresa busque suplir una vacante para un cargo nuevo o existente,

- **Documentos relacionados**

Manual de Funciones / Perfil de cargos. Documento formal donde se establecen las funciones para todos los cargos, y sobre el cual se soportan los procesos de recursos humanos, en este documento también se especifican las características necesarias para desempeñar un cargo, estableciendo parámetros como:

- Formación académica
- Experiencia laboral
- Competencias
- Conocimientos específicos
- Habilidades

d) RESPONSABILIDADES

Auxiliar administrativo y/o Supervisor de campaña

- Realizar las llamadas respectivas para localizar al candidato e informarle que documentos de ingreso son necesarios para iniciar el proceso de contratación
- Programar la cita para que el candidato realice el examen médico de ingreso
- Realizar las llamadas necesarias para acordar el día y hora en que el candidato debe presentarse a diligenciar los formatos de ingreso y firmar el contrato laboral
- Verificar que los documentos requeridos estén completos y marcados con el número de cedula del candidato, en caso que los documentos no estén completos se debe reprogramar la cita para firma de contrato.
- Organizar en una carpeta todos los documentos que correspondan al candidato, la carpeta debe marcarse con el nombre y número de cedula del candidato

- Elaborar el contrato laboral, la carta de no prorroga en caso de contratos a término fijo inferiores a dos meses y asegurarse de que este sea firmado por las partes.
- Afiliar al nuevo colaborador con 24 horas de antelación a la ARP, y afiliarlo el día de ingreso a la EPS y caja de compensación, imprimir el comprobante de afiliación de las entidades de seguridad social y anexarlo a la carpeta del candidato.
- Informar a través de un correo al subgerente y jefe inmediato que el proceso se encuentra finalizado.

Gerente / Subgerente y/o Coordinador Administrativo

- Validar la carpeta de cada colaborador para validar que todos los documentos cumplan con los requisitos exigidos.

e) DESARROLLO

En la tabla 22 se muestra de forma resumida las actividades que deben llevarse a cabo para el desarrollo del proceso contratación de personal de Connective Call Center, según lo que se describe en la parte inicial de la propuesta de mejoramiento.

Tabla 22. Actividades para la contratación de personal

ITEM	DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTOS Y REGISTROS
1	Recepción de documentos de aprobación de contratación	• Auxiliar Administrativo / jefe inmediato / Subgerente	Formato evaluación de candidatos / hoja de vida / resultado de las pruebas
2	Contactar al candidato	• Auxiliar Administrativo	Hoja de vida del colaborador
3	Recepción documentos del candidato	• Auxiliar Administrativo	Formato para la recepción de documentos / Carpeta del colaborador

Tabla 21 (Continuación)

4	Revisión de documentos	• Auxiliar Administrativo / Subgerente	Formato control documentos
5	Elaboración del contrato	• Auxiliar Administrativo	Contrato laboral /formato previo a la elaboración del contrato
6	Firma de contrato entre las partes	• Representante legal / colaborador / Auxiliar Administrativo	Contrato laboral
7	Afiliación a la seguridad social	• Auxiliar Administrativo	Formatos E.P.S, A.R.P, Caja de compensación, fondo de pensiones / Formato previo afiliación a la seguridad social

Fuente. Elaboración propia

3.2.5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

El proceso de inducción a los nuevos colaboradores es indispensable para la adaptación de todo colaborador al ambiente laboral de la organización, constituye el empalme entre los intereses y motivaciones del nuevo colaborador y los de la organización.

El proceso de inducción inicia cuando el nuevo colaborador ha firmado el contrato y se encuentra afiliado a la seguridad social. Se busca por medio de este proceso que el colaborador se integre fácilmente a la organización, al área y a su puesto de trabajo.

Para lo cual se realiza una descripción de las diferentes actividades que deben realizarse en el proceso de inducción para que el personal de Connective pueda llevarlas a cabo de forma fácil.

Procedimientos del proceso de Inducción

- **Presentación del colaborador:** Se presenta el colaborador al jefe inmediato de manera formal y a todos los colaboradores de la empresa
- **Identificación del jefe de inmediato.** El colaborador se reúne con el jefe inmediato y este le debe indicar sus responsabilidades y deberes en su puesto de trabajo.
- **Presentación del área de trabajo.** Se presenta al colaborador el área o dependencia donde desempeñará sus labores, a sus compañeros, las zonas comunes, rutas de evacuación, actividades del área, etc.
- **Presentación del puesto de trabajo.** Se muestra al colaborador su puesto de trabajo y todo lo relacionado con este.
- **Presentación del manual de funciones y procedimiento.** Se entrega al colaborador copia del manual de funciones del cargo que desempeñara y se le explica en qué consiste.
- **Fase presentación del manual de convivencia:** se entrega al nuevo colaborador el manual de convivencia.
- **Inducción General a la organización:** se le debe presentar a los nuevos colaboradores los aspectos generales de la organización y su direccionamiento estratégico para que conozca los objetivos y metas de la organización.

- **Inducción a las funciones del cargo.** Una vez el colaborador este en su puesto de trabajo, se debe realizar una explicación verbal de sus funciones, por medio de ejemplos, debido a que este ya posee un manual de funciones que constituye el soporte físico, donde el colaborador puede dirigirse en caso de alguna inquietud en cuanto a las funciones a su cargo.
- **Evaluación de la inducción.** Una vez finalizada inducción se procede a solicitarle al colaborador, diligencie un formato para evaluar la inducción para conocer el resultado general del proceso de inducción.
- **Control proceso de inducción:** se realizar la validación para asegurar que se hayan llevado a cabo todos los procesos de inducción a los colaboradores.

3.2.5.1 Fase presentación del Colaborador.

Una vez el colaborador se presente a su primer día laboral, previa firma de contrato se procede a ser presentado al jefe inmediato y a todos los demás colaboradores de la organización de manera formal.

3.2.5.2 Fase Identificación del jefe de inmediato.

El colaborador interactúa y reconoce a su jefe inmediato que le indica sus obligaciones, deberes, y le ofrece su colaboración en distintos temas.

Una vez el colaborador y el jefe inmediato se conocen, este último le explica:

- Líneas de jerarquía en la empresa
- Líneas de comunicación
- Las funciones del jefe inmediato
- Los canales o medios de comunicación con el jefe inmediato

3.2.5.3 Fase presentación del área de trabajo.

El colaborador visita el área o dependencia donde trabajara, se presenta a sus compañeros, se identifican zonas comunes, rutas de evacuación, y se le informa de horarios y actividades del área.

El jefe inmediato visita el área de trabajo y presenta formalmente los compañeros de trabajo, identificándolos por nombre, cargo.

Se le informa al colaborador la ubicación de las zonas comunes:

- Cafetería
- Baños
- Fotocopiadora
- Teléfonos
- Botiquín

Se le enseña al colaborador las rutas de evacuación, y se le explica la señalización, se hace un recorrido y se le indica que hacer en caso de emergencia.

3.2.5.4 Fase presentación del puesto de trabajo.

Se enseña al colaborador su puesto de trabajo, su escritorio, sus elementos de trabajo, material a cargo, se entregan llaves, (contraseñas para el ingreso al

sistema), y se diligencia el formato que se describe en la tabla 23, para que quede constancia del material entregado al nuevo colaborador y los permisos otorgados a los diferentes aplicativos.

Tabla 23. Formato presentación puesto de trabajo

CONNECTIVE CALL CENTER		
Inducción del personal	FORMATO Presentación puesto de trabajo	PROCESO: GESTION HUMANA
CODIGO: GH.FT – 011	Inventario de elementos	EMISION: 01 / 11 / 2012
VERSION: 01	FECHA ____/____/____	REVISION:

CARGO:		
ELEMENTOS	VERIFICACIÓN	
Computador	Si ____ No ____	OBSERVACIÓN
Contraseña del sistema	Si ____ No ____	
Llaves escritorio	Si ____ No ____	
Diadema	Si ____ No ____	
Lapiceros	Si ____ No ____	
Agenda	Si ____ No ____	
Celular	Si ____ No ____	
Carpetas	Si ____ No ____	
Papelería	Si ____ No ____	
Otros:	Si ____ No ____	
	Si ____ No ____	
	Si ____ No ____	
Firma colaborador _____	Fecha	
Firma jefe inmediato _____	DD ____ MM ____ AAA ____	

Fuente: Elaboración de las autoras 2012

3.2.5.5 Fase presentación del manual de funciones.

Se le hace una presentación general, y se le entrega de manera impresa el perfil de su cargo, donde se establecen sus principales funciones y responsabilidades, haciendo énfasis detallado de sus funciones.

3.2.5.6 Fase presentación del manual de convivencia:

Se presenta al nuevo colaborador el manual de convivencia que se describe en la tabla 24, realizando énfasis en su importancia y aplicación.

Tabla 24. Instructivo Manual de convivencia

CONNECTIVE CALL CENTER		
Inducción del personal	Manual de convivencia	PROCESO: GESTION HUMANA
CODIGO: GH.IN – 001	Instructivo	EMISION: 01 / 11 / 2012
VERSION: 01	FECHA ____/____/____	REVISION:
1. PASOS A SEGUIR		
<i>Las normas de convivencia son indispensables para promover un ambiente de trabajo, donde la prioridad sea el cliente, garantizando así una atención oportuna y con calidad. Cabe mencionar que las normas de convivencias contribuyen para que los agentes, siempre tenga una actitud de servicio en su puesto de trabajo y durante el proceso de la prestación del servicio.</i> <i>A continuación se enumeran las normas que se deben cumplir sin excepción en el centro de contacto, para garantizar la calidad de la prestación del servicio:</i>		
1.1 Ingreso al centro de contacto:		
a) <i>El ingreso al centro de contacto está permitido solo al personal autorizado: Gerente, Coordinadores, Supervisores, Monitores, siempre y cuando se encuentren en su horario laboral, en caso de lo contrario por alguna eventualidad debidamente justificada.</i> b) <i>El acceso de cualquier otra persona incluyendo clientes solo podrá ser autorizado por el Gerente del Call Center o los Coordinadores encargados.</i> c) <i>Los agentes del Call center solo podrán permanecer dentro de las instalaciones, mientras dure su turno asignado, una vez termine deberán salir del mismo.</i> d) <i>Durante el tiempo de descanso o receso, los agentes deberán salir del área de operaciones.</i>		

1.2 Seguridad en las instalaciones:

- a) Dar el correcto uso a las estaciones de trabajo y sus herramientas (solo está autorizado el ingreso al aplicativo para el manejo de las llamadas, se excluye los blogs personales, correos, redes sociales y demás accesos ajenos a la operaciones.*
- b) Se prohíbe el ingreso, ventas y comercialización de cualquier producto dentro de las instalaciones de la empresa.*
- c) Se debe reportar cualquier daño en las estaciones de trabajo y demás áreas.*
- d) Los elementos que se suministran para realizar las labores no se deben cambiar por objetos personales (mouse, diademas etc.), si existe alguna inconformidad o daño de los mismo se debe reportar al supervisor.*
- e) Para dar cumplimiento a las normas de seguridad informática y confidencialidad de datos, cada colaborador debe ingresar a los equipos con su usuario y contraseña asignada.*

1.3 Comportamiento:

- a) Respetar a superiores y compañeros de trabajo.*
- b) Manejar un adecuado volumen de voz, sin gritar o hacer ruidos que perturben la tranquilidad en el centro de contacto.*
- c) Procurar no conversar con los compañeros mientras se está desarrollando la prestación del servicio.*
- d) El consumo de alimentos y bebidas debe ser solo en los sitios estipulados para esto, en caso de ingresar líquidos al área de trabajo debe ser en un recipiente debidamente sellado, para evitar derramarlo en los equipos.*
- e) Las llamadas y asunto de carácter personal, se deben realizar en los horarios de descanso para no interrumpir la operación.*
- f) Está prohibido el uso de distractores en el horario de trabajo entre ellos, revistas, cámaras fotográficas, iphone, celulares, y demás elementos, estos deben permanecer guardados durante el turno de trabajo.*
- g) Hacer buen uso de las zonas comunes: baño, cocineta, sala de espera, corredores.*

1.4 Horarios, descansos y permisos

- a) Cumplir con los horarios establecidos para cada turno, incluyendo horario de llegada, descanso, almuerzo y horario de salida.*
- b) Los permisos o cambios de turnos deben ser consultados y autorizados por el supervisor de campaña.*

1.5 Presentación personal:

- a) Velar por la buena presentación personal y por la del lugar de trabajo.*

1.6 Sanciones

- a) Se realizarán 2 llamados de atención de manera verbal con retroalimentación sobre la falla cometida, a la tercera llamada de atención será por escrito con registro en la hoja de vida, al cuarto se le abrirá un proceso disciplinario para tomar medidas sobre el caso*

1.7 Faltas graves de monitoreo de calidad

- a) No registrar información y actualizar los datos personales en el aplicativo de gestión del cliente.*
- b) Colgar llamadas a los usuarios sin resolver su inquietud o solicitud.*
- c) Llamadas que ingresan e inmediatamente se colocan en espera sin contestar, hasta que el usuario cuelga.*
- d) El no responder las llamadas antes de 4 segundos.*
- e) Inadecuada terminación de la llamada.*
- f) La no actualización de los datos del afiliado en el aplicativo correspondiente.*
- g) El no registro de los reclamos e inquietudes de los usuarios en el aplicativo, para su correspondiente seguimiento.*
- h) Realizar o recibir llamadas personales.*
- i) Interrumpir al usuario de mala manera, prestar poca importancia a lo que el usuario expresa o requiere.*
- j) Falta de amabilidad, utilización de frases limitantes o imponentes*

Fuente: adaptación de las autoras del manual de convivencia de call center de Coomeva servicios administrativos

3.2.5.7 Fase inducción General a la organización

En el anexo No. 1 se encuentra la presentación de Power Point que fue diseñada por las autoras para enseñar al nuevo colaborador los aspectos generales de la organización como misión, visión, valores, políticas, normas, portafolio de servicio y la demás información inherente a la organización, adicionalmente se le entrega a cada colaborador un folleto (Ver anexo No. 2), con la información general de la empresa, para reforzar y para que el colaborador pueda tener un rápido acceso a la información.

3.2.5.8 Fase inducción a las funciones del cargo.

Una vez el colaborador esté en su puesto de trabajo, tenga copia de sus funciones por escrito, se procede a una explicación verbal. Se realizan varios ejemplos, y se le asiste para que el nuevo colaborador realice algunas funciones.

El jefe inmediato explica al colaborador todas las funciones del cargo al nuevo colaborador, este puede apoyarse en un colaborador de experiencia para que realice este procedimiento.

3.2.5.9 Fase evaluación de la inducción.

Una vez finalizada inducción se procede a solicitarle al colaborador, diligencie el formato planteado en la tabla 25 para evaluar la eficiencia del proceso de inducción y de esa misma forma que el colaborador exprese sus inquietudes o recomendaciones frente al proceso.

Se solicita al colaborador califique cada actividad del proceso, de forma sincera, usando una escala de 1 a 5, donde 1 es “no satisfactoria” y 5 “plenamente satisfactoria”. A continuación se detalla el formato para la evaluación de la inducción.

Tabla 25. Formato evaluación de la inducción

CONNECTIVE CALL CENTER		
Inducción del personal	FORMATO	PROCESO: GESTION HUMANA
CODIGO: GH.FT – 012	Evaluación de inducción	EMISION: 01 / 11 / 2012
VERSION: 01	FECHA ____/____/____	REVISION:

Nombre de la persona que realizó la inducción:	Cargo:	
ACTIVIDAD	Evaluación	OBSERVACIÓN
Presentación del jefe inmediato	1_ 2_ 3_ 4_ 5	
Inducción al área	1_ 2_ 3_ 4_ 5	
Presentación compañeros	1_ 2_ 3_ 4_ 5	
Identificaciones zonas comunes	1_ 2_ 3_ 4_ 5	
Identificación zonas de evacuación	1_ 2_ 3_ 4_ 5	
Presentación puesto de trabajo	1_ 2_ 3_ 4_ 5	
Identificación de elementos a cargo	1_ 2_ 3_ 4_ 5	
Presentación de la organización	1_ 2_ 3_ 4_ 5	
Entrega Perfil del cargo	1_ 2_ 3_ 4_ 5	
Inducción a las funciones del cargo	1_ 2_ 3_ 4_ 5	
Evaluación de la inducción	1_ 2_ 3_ 4_ 5	

Fuente: elaboración Propia

3.2.5.10 Fase control proceso de inducción.

Para realizar la respectiva validación de que se hayan llevado a cabo todos los procesos de inducción a los colaboradores y asegurar de esta forma un conocimiento completo de la empresa por parte de sus colaboradores, se crea la tabla 26 que será de gran ayuda a las personas encargadas del proceso para asegurar el cumplimiento total de las actividades programadas.

Tabla 26. Formato de control del proceso de inducción

CONNECTIVE CALL CENTER		
Inducción del personal	FORMATO	PROCESO: GESTION HUMANA
CODIGO: GH.FT – 013	Control del proceso de inducción	EMISION: 01 / 11 / 2012
VERSION: 01	FECHA ____/____/____	REVISION:
Colaborador:		Cargo:
Jefe inmediato:		
ACTIVIDAD	VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
Presentación del jefe inmediato	Si ____ No ____	
Inducción al área	Si ____ No ____	
Presentación compañeros	Si ____ No ____	
Identificaciones zonas comunes	Si ____ No ____	
Identificación zonas de evacuación	Si ____ No ____	
Presentación puesto de trabajo	Si ____ No ____	
Identificación de elementos a cargo	Si ____ No ____	
Presentación de la organización	Si ____ No ____	
Entrega de perfil de cargo	Si ____ No ____	
Inducción a las funciones del cargo	Si ____ No ____	
Evaluación de la inducción	Si ____ No ____	

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta la ficha 3.2.5.11 en la cual se pretende brindar a la organización un instructivo general del proceso de inducción, donde se establece el objetivo, el alcance, las generalidades, las responsabilidades de los funcionarios y las actividades que se deben desarrollar para la correcta ejecución del proceso.

3.2.5.11 Ficha del proceso de inducción de personal

CONNECTIVE CALL CENTER		
Inducción del personal	PROCEDIMIENTO	PROCESO: GESTION HUMANA
CODIGO: GH.PR – 005	INDUCCION DE PERSONAL	EMISION: 01 / 11 / 2012
VERSION: 01	PAGINA ____ DE ____	REVISION:

a) OBJETIVO: Exponer a los nuevos colaboradores la razón de ser de Connective Call Center, a través de la difusión de la misión, visión, valores organizacionales, lo que permite que el colaborador se apropie de un conocimiento general y una rápida adaptación a la empresa, también se pretende socializar al nuevo colaborador con su puesto de trabajo, para que así conozca sus funciones.

b) ALCANCE: este proceso aplica para todos los colaboradores que ingresan a Connective Call Center, el proceso inicia desde el momento que se termina el proceso de contratación hasta que el colaborador inicia sus labores de forma independiente.

c) GENERALIDADES:

- **Periodicidad.** Se debe realizar cada vez que ingrese un nuevo colaborador a la empresa.
- **Responsabilidades**

Auxiliar Administrativo y/o Supervisor de campaña

- Coordinar el sitio donde se realiza la inducción general
- Realizar la presentación de la inducción.

Gerente y/o Subgerente

- Mantener actualizado el material de inducción que se presenta a los nuevos colaboradores.
- Asegurar que se realice el proceso de inducción a todos los colaboradores.

d) DOCUMENTOS RELACIONADOS

Manual de Funciones / Perfil de cargos Documento formal donde se establecen las funciones para todos los cargos, y sobre el cual se soportan los procesos de recursos humanos, en este documento también se especifican las competencias necesarias para desempeñar un cargo, estableciendo parámetros como:

- Formación académica
- Experiencia laboral
- Competencias
- Conocimientos específicos
- Habilidades

Manual de convivencia documento formal donde se establecen las normas y deberes de todos los colaboradores de Connective Call Center.

Folleto Inducción Connective: Documento formal donde se pretende dar a conocer información relevante de la organización para que todos los colaboradores conozcan los servicios que ofrece, la misión, visión, política de calidad, valores, etc.

e) DESARROLLO

En la tabla 27 se muestra de forma resumida las actividades que deben llevarse a cabo para el desarrollo del proceso de inducción de personal de Connective Call Center, según lo que se describe en la parte inicial de la propuesta de mejoramiento.

Tabla 27. Actividades para la inducción de personal

ITEM	DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	DOCUMENTOS Y REGISTROS
1	Presentación del colaborador	• Auxiliar Administrativo /Jefe inmediato	Protocolo verbal
2	Identificación del jefe de inmediato	• Jefe inmediato	Protocolo verbal
3	Presentación del área de trabajo	• Jefe inmediato	Protocolo verbal
4	Presentación del puesto de trabajo	• Jefe inmediato	Formato presentación puesto de trabajo
5	Presentación del manual de funciones y procedimiento	• Jefe inmediato	Perfil de cargos / manual de funciones
6	Presentación Manual de convivencia	• Jefe inmediato	Manual de convivencia
7	Inducción General de la organización	• Gerente / jefe inmediato	Presentación power point Inducción general
8	Inducción a las funciones del cargo	• Jefe inmediato / otros colaboradores	Perfil de cargos / manual de funciones
7	Evaluación de la inducción.	• Nuevo colaborador / jefe inmediato	Formato evaluación de inducción
8	Control proceso de inducción	• Jefe inmediato / auxiliar administrativo	Formato control proceso de inducción

Fuente. Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

Después del desarrollo de este trabajo sobre los procesos de análisis y diseño de cargo, reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, procesos que se deben implementar y seguir en una empresa para una buena gestión y manejo del recurso humano, se evidencia que si bien cada autor maneja un determinado número de pasos para cada proceso esto va a depender del tipo de empresa a la cual se le este aplicando, ya que conforme a su tamaño, segmento y desarrollo, los procedimientos se deben adaptar a la misma. Cabe mencionar que es muy importante que las empresas desarrollen y apliquen adecuadamente los procedimientos anteriormente mencionados, así como también realicen el análisis de cada uno de los puestos, las características específicas y lo que estos requieren para que se pueda cubrir con el colaborador adecuado; ya que de no ser así esto implicaría pérdida de tiempo y costos elevados para la empresa, además de que la persona que se elija para ocupar el puesto no se va a sentir bien desempeñándolo y por lo tanto no contribuirá al éxito y realización de los objetivos de la organización.

Por tanto al finalizar este estudio podemos concluir:

- Se logró realizar un acercamiento práctico, por medio de trabajo de campo a los procesos de Gestión Humana (análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección, contratación e inducción), realizando un diagnóstico de la empresa desde la teoría administrativa aplicada en cada uno de los procesos desarrollados para la organización.
- Se observó la importancia de diseñar y formalizar los procesos (análisis y diseño de cargo, reclutamiento, selección, contratación e inducción) en la

organización, ya que estos contribuyen al buen manejo y aplicación del recurso humano, así como también al mejoramiento continuo, la estandarización y la eficiencia en los procesos.

- Se logró analizar, estructurar, diseñar y describir los cargos, desarrollando un manual de funciones, de acuerdo a la información suministrada por la organización, esto le proporciona a la misma una claridad en las necesidades de cada cargo (funciones, nivel jerárquico, responsabilidades, habilidades, educación, experiencia etc.); La implementación de los perfiles de cargos en CONNECTIVE Call Center le permite contar con un estándar, el cual se convierte en una herramienta necesaria para poder realizar futuros procesos de selección de personal acorde con las necesidades y objetivos organizacionales.
- En cuanto a los colaboradores les permite tener una visión clara de sus responsabilidades, orientadas hacia el cumplimiento de la misión de la organización.
- Se identifica falencias de importancia en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, ya que estos se ejecutan sin un orden de prelación, lógico y coherente, que permita definir tareas y/o tiempos de realización, además sin claridad específica sobre los encargados de cada proceso.
- Se evidencia con el desarrollo del trabajo que los procesos de reclutamiento y selección de personal, que se realizan en la actualidad, no han sido actualizados conforme al importante crecimiento de Connective, ya que no se realizan las suficientes validaciones en las hojas de vida de todos los

candidatos, para evaluarlas y clasificarlas de acuerdo a las necesidades de cada cargo y al perfil previamente determinando para el tipo de labor a desarrollar.

- Se evidencia la necesidad comprobada de diseñar y estandarizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para Connective, para así fortalecer el sistema de administración de recursos humanos, logrando claridad, rapidez, transparencia, eficiencia, objetividad y orden en los mismos.
- Se observa que la empresa no cuenta con personal competente, con conocimientos en recursos humanos, que pueda captar y elegir al personal idóneo para ocupar un puesto vacante dentro de la misma.
- Se consolidó y documentó la información encontrada durante toda la investigación, por medio de la cual la gerencia de Connective Call Center evidencia la importancia del diseño y formalización de los procesos, y se convierte en una herramienta de gestión, desarrollo y aplicación de los procesos de recursos humanos.

RECOMENDACIONES

Al analizar la información y el proceso desarrollado en la organización, se evidencia que la formalización de los procesos de reclutamiento, selección, contratación o inducción, así como el análisis y diseño de cargo, constituyen una herramienta fundamental para que Connective Call center tenga una base sobre la cual pueda desarrollar los procesos de gestión humana, lo que le permite desplegar procesos más eficientes y alineados con las necesidades de la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior se considera entonces que la empresa debe tener en cuenta las siguientes sugerencias para mantener y mejorar cada vez más los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y análisis y diseño de cargo.

- Es importante que la empresa Connective BPO considere la opción de contratar un especialista en psicología, quien se encargue de la aplicación e interpretación de las pruebas psicotécnicas utilizadas durante los procesos de reclutamiento y selección, como apoyo para la gerencia de la organización, con el fin de promover acciones eficientes y alineadas con las políticas y requerimientos de los procesos; esto contribuye a la eficiencia organizacional, ayudando al cumplimiento de metas y objetivos, proporcionando competitividad, generando mayor calidad a los procesos, y suministrando a la empresa colaboradores idóneos para ocupar y desempeñar cada cargo.
- Se recomienda que Connective Call Center realice una socialización de los procesos desarrollados con todo el personal de la organización, esto con el fin de que cada colaborador conozca y tenga claro los nuevos patrones de comportamientos esperados por la empresa para el logro de los objetivos organizacionales a través de la labor de cada uno.

- Se recomienda hacer una revisión periódica de los perfiles establecidos de acuerdo a los cambios estratégicos que proyecte la empresa, para mantenerlos actualizados conforme al desarrollo de la misma.
- Para el desarrollo de los procesos de diseños y análisis de cargo, reclutamiento, selección, contratación e inducción, se recomienda a la empresa cumplir y aplicar los lineamientos que se diseñaron para cada uno, con esto se lograra resultados óptimos desde el inicio hasta el final, contando así con personal capacitado que cumple con los perfiles que la organización requiere, evitando la pérdida de tiempo, dinero y contribuyendo a las metas organizacionales.
- Para la modificación o levantamiento de nuevos cargos, es indispensable no olvidar que siempre deben llevar una estructura para que sean claros y logren su objetivo, se formulan teniendo en cuenta EL POR QUE y el PARA QUE, haciendo referencia a la importancia del cargo y como va esta a contribuir en la organización.
- Cabe mencionar que después de realizar el trabajo con la empresa Connective se considera muy importante que la empresa realice una planeación de recursos humanos, con el propósito que formulen adecuadamente las necesidades de personal que puedan llegar a requerir, y así, utilicen los sus recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de lograr las metas de la organización.
- Se siguiere a la organización nunca dejar de lado el reconocer la importancia de identificar falencias en sus procesos, que podría estar generando inconvenientes en la misma, por tanto es indispensable periódicamente revisar los procedimientos establecidos, si es necesario realizar

actualizaciones o modificaciones que se traducen en beneficios inmediatos para la organización.

- Se recomienda a la organización como proyecto a mediano plazo implementar otros procesos como son desarrollo del personal y compensación, bienestar y salud de las personas, ya que son de igual importancia que los procesos desarrollados en el actual trabajo, generando una ventaja competitiva trascendental para la gestión eficiente de su talento humano; resaltando que la capacitación y motivación son ingredientes indispensables en la administración de los mismo.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Buenos Aires: 2007.

ARIAS, Fernando. Administración de recursos humanos. 4 Ed. México: Trillas, 1989.
CABRALES SALAZAR, Omar. La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. En: Revista Facultad de ciencias económicas. Junio 2009, Vol. XVII, (1).

CASTILLO RAMIREZ Arturo. Apuntes de la asignatura Administración de Personal. Universidad Autónoma de San Luís de Potosí. Ingeniería Industrial.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Colombia: McGraw-Hill Book Company, 2002.

DE CENZO, D. & ROBBINS, S. *Administración de recursos humanos*. México: Limusa Wiley, 2001.

DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramón. JACKSON, Susan y SCHULER, Randall. La Gestión de los Recursos Humanos. 3 Ed. España: McGraw -Hill, 2007.

GARCIA SOLARTE Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali, Editorial Universidad del Valle 2011.

GARCÍA SOLARTE Mónica. La gestión humana en las organizaciones: una perspectiva teórica. Santiago de Cali, Editorial Universidad del Valle, 2008.

GONZALEZ DELGADO Susana. ENA VENTURA Belén. Administración y Finanzas. 4. Ed. Editorial Parainfo. S.A. 2006.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION (ICONTEC). Referencias bibliográficas. Contenido, forma y estructura. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 33 p. NTC 5613.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION (ICONTEC). Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 23 p. NTC 4490.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION (ICONTEC). Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. NTC 1486.

LOPEZ Vargas Memphis; Administración, principios organizacionales y gestión empresarial, Editorial Pretextos Grupo Editorial, Universidad Autónoma de Colombia, 2003.

MONDY, R. Wayne y NOE, CHIAVENATTO Robert. Administración de recursos humanos- 9 Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 2005.

MORALES, Juan. y VELANDIA, Néstor. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: McGraw-Hill Book Company, 1999.

RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración moderna de personal: Fundamentos- 6s Ed. México D.F: Thomson, 2002.

WERTHER, William. y DAVID, Keith. Administración de personal y recursos humanos. 5 Ed. México D.F: McGraw- Hill, 2000.

WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de recursos humanos: el capital humano de la empresa. 6 Ed. México D.F: McGraw-Hill, 2008.

Otras Fuentes

COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Ley 50 de 1990. Código sustantivo de trabajo. Por lo cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social. Bogotá, 2005.

PEREDA MARIN Santiago. BERROCAL BERROCAL Francisca (online). Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias. [En línea] Disponible en: http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Curso Control interno y Control de gestión. Unvirtual. [En línea] Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>

ANEXOS

Anexo 1. Presentación en Power Point Inducción Connective Call Center

¡BIENVENIDO!

CONNECTIVE
Contactos Rentables



www.tgpt.info

OBJETIVO



Al finalizar esta presentación, usted estará en capacidad de recordar conocimientos generales sobre **Connective**.

www.tgpt.info

BREVE RESEÑA HISTORICA

- Connective nace en Abril de 2007, como una Sociedad Limitada, debido a la experiencia en el montaje y operación del Call Center del Grupo Empresarial Coomeva, que tiene la socia fundadora durante 5 años (Año 2002 al 2007).
- Junio 2009: A raíz de las proyecciones de crecimiento, se decide la transformación de la Sociedad a Anónima Simplificada e ingresan un grupo de empresarios de la ciudad de Popayán.
- Diciembre 2009: Se crea la Sede en la ciudad de Popayán, como contingencia de la operación de la ciudad de Cali.
- Enero 2010: Se realiza traslado de la sede de la ciudad de Cali, a una con mayor capacidad.
- Enero 2011: Es aprobado a los socios el proyecto de la Zona Franca Especial para la ciudad de Popayán con capacidad para 2.150 estaciones.
- Marzo 2011: Se esta negociado tercera sede con mayor capacidad instalada en la ciudad de Cali.



www.tgpt.info

QUIENES SOMOS

- Somos una compañía con amplia experiencia en la prestación de servicios de Call Center y BPO a empresas e instituciones nacionales e internacionales, ofreciendo soluciones de alta tecnología adaptadas a las necesidades de nuestros clientes.

Teniendo en cuenta los retos cada vez más exigentes del entorno mundial, somos una excelente alternativa para generar valor agregado a los procesos con resultados más efectivos.



www.tgpt.info

MISION - VISION

MISION

Proveer servicios de outsourcing en Call Center y BPO con altos estándares de calidad a compañías alrededor del mundo, permitiendo que estas disminuyan costos de operación y se enfoquen en su Core Business, incrementando su competitividad.

VISION

En el 2015 seremos líderes en el suroccidente colombiano en la prestación de servicios de outsourcing y offshoring en Call center, con reconocimiento nacional e internacional, contando con talento humano altamente calificado, innovación tecnológica y políticas de calidad que nos permitan obtener la lealtad de nuestros clientes y orgullo de nuestros empleados, manteniendo un crecimiento sostenible.



www.tgpt.info

POLITICA DE CALIDAD

Somos un equipo comprometido con las expectativas de nuestros clientes y usuarios, ofreciendo un excelente servicio y asesoría de calidad en cada contacto que realizamos; garantizando la satisfacción de nuestros clientes y manteniendo su fidelidad.



www.tgpt.info

VALORES ORGANIZACIONALES



- Confidencialidad
- Compromiso
- Integridad
- Respeto
- Vocación de servicio
- Flexibilidad
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Liderazgo
- Sensibilidad social



www.tppt.info



Una conducta regida por valores, edifica al individuo y por medio de este aporta a la sociedad

¡ COMPRENDE Y VIVE NUESTROS VALORES ORGANIZACIONALES!



www.tppt.info

SERVICIOS QUE OFRECEMOS

- **Telemarketing relacional:** Es en un servicio de mercadeo relacional, que busca a través de nuestro servicio, brindarle las herramientas para conocer mejor al cliente, sus necesidades para que la compañía pueda diseñar nuevos servicios. Incluye:
- Investigaciones y Sondeos de mercado
- Campañas promocionales: Productos, servicios, eventos
- Programas de fidelización de clientes
- Venta cruzada y venta efectiva
- Encuestas de satisfacción



www.tppt.info

SERVICIOS QUE OFRECEMOS

- **Línea Médica:** Incluye servicios para el sector de la salud:
- Manejo de agenda de citas médicas
- Recordatorio, asignación y cancelación de citas a través de SMS y de IVR
- Información general
- Manejo de PQR
- Chat: Atención a pacientes a través de Chat y Collaboration web
- Invitación a programas de Promoción y Prevención
- Medical: Atención telefónica a los pacientes por un médico para consultas de alta complejidad.
- Referencia y contra referencia de pacientes
- Recordatorio, asignación y cancelación de citas a través de SMS
- QSPA: Estudios del nivel de satisfacción de los pacientes con el servicio recibido



www.tppt.info

NUESTROS CLIENTES



www.tppt.info

- **CONNECTIVE** la mejor opción para dar soluciones integrales a las necesidades de las empresas nacionales e internacionales.



www.tppt.info



GRACIAS !!!
Bienvenidos
a nuestra
organización

www.tppt.info

Anexo 2. Folleto Inducción Connective Call Center

SERVICIOS 1. Servicio de Call center: (Administración de cartera, tele marketing relacional). 2. Desarrollo de Software. 3. Back-Office. 4. Outsourcing de contabilidad y finanzas. 5. Outsourcing de compras. 6. Outsourcing en Mercadeo y Ventas. 7. Outsourcing en servicios al cliente.  	         Calle 25 #127-220 TEL 487 45 45 - CEL 317 6 458518	EXPERIENCIA EN CALL CENTER Y OTROS SERVICIOS DE BPO  <i>Ayudamos a reducir costos, aumentar los ingresos y mantener las buenas relaciones con los clientes.</i>  BIENVENIDOS
---	---	---

	CONNECTIVE Contato: Rentables	
QUIENES SOMOS  Somos una compañía con amplia experiencia en la prestación de servicios de Call Center y BPO a empresas e instituciones nacionales e internacionales, ofreciendo soluciones de alta tecnología adaptadas a las necesidades de nuestros clientes. Teniendo en cuenta los retos cada vez más exigentes del entorno mundial, somos una excelente alternativa para generar valor agregado a los procesos con resultados más efectivos.	MISSION Proveer servicios de outsourcing en Call Center y BPO con altos estándares de calidad a compañías alrededor del mundo, permitiendo que estas disminuyan costos de operación y se enfoquen en su Core Business, incrementando su competitividad. VISION En el 2015 seremos líderes en el suroccidente colombiano en la prestación de servicios de outsourcing y offshoring en Call center, con reconocimiento nacional e internacional, contando con talento humano altamente calificado, innovación tecnológica y políticas de calidad que nos permitan obtener la lealtad de nuestros clientes y orgullo de nuestros empleados, manteniendo un crecimiento sostenible.	POLITICA DE CALIDAD Somos un equipo comprometido con las expectativas de nuestros clientes y usuarios, ofreciendo un excelente servicio y asesoría de calidad en cada contacto que realizamos; garantizando la satisfacción de nuestros clientes y manteniendo su fidelidad.  VALORES Confidencialidad, compromiso, vocación de servicio, flexibilidad, liderazgo, respeto y responsabilidad social.