

**OPTIMIZACION LOS PROCESOS DE ADMISIÓN DE PERSONAL Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ESRECAL LTDA.**

LADY YINETH MARTINEZ HERNANDEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2009**

**OPTIMIZACION LOS PROCESOS DE ADMISIÓN DEL PERSONAL Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ESRECAL LTDA.**

LADY YINETH MARTINEZ HERNANDEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar
Al título de Administrador de empresas

Director
PS. Esp. VÍCTOR HUGO LEAL LONDOÑO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2009

INDICE

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. JUSTIFICACION	15
2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
2.2 JUSTIFICACION TEÓRICA	18
2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	19
2.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	21
2.5 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	22
3. OBJETIVOS	24
3.1 OBJETIVO GENERAL	24
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
4. MARCO DE REFERENCIA	25
4.1 MARCO CONTEXTUAL	25
4.2 MARCO CONCEPTUAL	31

4.3 ANTECEDENTE O ESTADO DEL ARTE	33
4.4 MARCO TEÓRICO	36
4.5 MARCO LEGAL	46
5. MARCO METODOLOGICO	47
5.1 TIPO DE INVESTIGACION	47
5.2 METODO DE INVESTIGACION	47
5.3 POBLACION	47
5.4 MUESTRA	48
5.5 TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS	48
6. SITUACION ACTUAL DE LOS PROCESOS DE ADMISION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN ESRECAL LTDA	51
7. PRESENTACION, ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DIAGNOSTICO	59
8. PRESENTACION, ANALISIS Y DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS	62
9. PROPUESTA DE OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS DE ADMISION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	88
10. CONCLUSIONES	97
11. RECOMENDACIONES	100
12. BIBLIOGRAFIA	102
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 8.1.1 ítem de reclutamiento cuestionario1	63
Tabla 8.1.2.item de reclutamiento cuestionario1	64
Tabla 8.1.3 ítem de reclutamiento cuestionario1	65
Tabla 8.1.4.item de selección cuestionario1	66
Tabla 8.1.5.item de selección cuestionario1	67
Tabla 8.1.6 ítem de selección cuestionario1	68
Tabla 8.1.7item de selección cuestionario1	69
Tabla 8.1.8. Ítem de selección cuestionario1	70
Tabla 8.1.9 ítem de selección cuestionario1	71
Tabla 8.1.10 ítem de selección cuestionario1	72
Tabla 8.1.11.ítem de entrenamiento cuestionario1	73
Tabla 8.1.12 ítem de entrenamiento cuestionario1	74
Tabla 8.1.13 ítem de entrenamiento cuestionario1	75
Tabla 8.1.14. Ítem de capacitación cuestionario1	76
Tabla 8.1.115.ítem de capacitación cuestionario1	77
Tabla 8.2.1.item de reclutamiento cuestionario 2	78
Tabla 8.2.2 ítem de selección cuestionario 2	79
Tabla 8.2.3 ítem de entrenamiento cuestionario 2	80
Tabla 8.2.4item de entrenamiento cuestionario 2	81
Tabla 8.2.5 ítem de entrenamiento cuestionario 2	82
Tabla 8.2.6 .ítem de Capacitación cuestionario 2	83
Tabla 8.2.7 ítem de Capacitación cuestionario 2	84
Tabla 8.2.8 .ítem de Capacitación cuestionario 2	85

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA N° 1. Organigrama empresa ESRECAL LTDA	29
FIGURA N° 2. Suministro de personal	52
FIGURA N° 3. Competencias Laborales	54
FIGURA N° 4. Evaluacion del desempeño	55
FIGURA N° 5 Capacitacion	56
FIGURA N° 6 Fortalezas y debilidades de los procesos de admisión y desarrollo organizacional	57
FIGURA N° 7 proceso de reclutamiento del personal contratado directamente por la empresa	91
FIGURA N° 8 proceso de reclutamiento personal a través de un Proveedor externo	92
FIGURA N° 9 Proceso de selección	93
FIGURA N° 10. Competencias Laborales	94
FIGURA N° 11. Evaluacion de Desempeño	95
FIGURA N° 12. Etapas del proceso de capacitación	96

0. INTRODUCCIÓN

El concepto de personal ha venido evolucionando en los últimos tiempos, pasando por el de recurso humano, luego capital humano y finalmente talento humano. No es simplemente un cambio de término de manera caprichosa, es el cambio de concepción al respecto que han ido adquiriendo las organizaciones acordes con la cada vez mayor importancia que ganan las personas en las mismas. Quizá la teoría de las relaciones humanas de la administración impulsó y motivó estos cambios, los cuales a su vez, también modifican la noción de planeación estratégica del recurso humano por una planeación estratégica del talento humano, en la que prima el intelecto del personal como uno de los fines principales de dicha planeación.

Lo anterior ocurre por cuanto una vez las organizaciones se igualan en tecnología, la diferencia competitiva la hacen las personas que se encargan del manejo de la misma, es decir; son las personas y no la tecnología en sí las que marcan la verdadera diferencia competitiva entre las organizaciones. Se ha venido tomando más conciencia acerca de que son las personas con su talento, con su personalidad y con su voluntad de hacer las cosas bien, quienes pueden optimizar esta tecnología y ser mucho más productivos con ella.

Una de las formas a través de las cuales se puede lograr esta optimización de la tecnología por parte del talento es la Gestión del Talento Humano, la cual a partir de una serie de procesos se encarga de direccionar correctamente ese talento hacia la consecución de los objetivos de una organización dada. No hay que olvidar que en los mercados actuales, inestables, más exigentes y de alta competitividad, se debe marcar la diferencia y lograr sostenibilidad.

De tal forma en la presente propuesta de trabajo de grado, se plantea la necesidad de identificar cuáles y cómo son los diferentes procedimientos de los procesos de la Gestión del Talento Humano de la Admisión de Personas y Desarrollo Organizacional, en la empresa ESRECAL Ltda., de la ciudad de Palmira, determinando si son los idóneos o no para poder sugerir aquellos cambios que los optimicen. Vale la pena resaltar que se escogieron estos dos procesos dada la importancia de tener en las organizaciones al personal idóneo y entrenarlo para que esté preparado para los cambios futuros venideros. Adicionalmente se pensó en esta empresa ya que la misma ha tenido un crecimiento y una evolución considerables, pero que, según exploraciones previas, se pudo concluir que dicho crecimiento no ha sido paralelo con la evolución de los procesos de la Gestión del Talento Humano. Debiera ser que a la par que crecen las organizaciones, mejoren y se tecnifiquen todos sus procesos administrativos.

Una organización como ESRECAL LTDA., la cual cuenta ya con una gran envergadura y participación en el mercado, amerita una adecuada implementación de algunos de los procesos básicos de la Gestión del Talento Humano, como los mencionados anteriormente. Una vez planteada la necesidad de optimizar los procesos actuales de Admisión y Desarrollo organizacional, se entra a justificar dicha propuesta destacando la importancia que tiene en la actualidad una adecuada implementación de los diferentes procesos de la Gestión del Talento Humano, inmersos al interior de la planeación estratégica general de las organizaciones, y haciendo de estos procesos, una herramienta efectiva para desarrollar al máximo el potencial de los colaboradores y así poder alcanzar más rápidamente los objetivos corporativos.

El siguiente trabajo, se estructura en cinco capítulos donde se detallan la presente investigación:

En el primer capítulo se hace referencia a el planteamiento del objetivo general, como es optimizar los procesos actuales de Admisión y Desarrollo Organizacional de la empresa ESRECAL LTDA., acompañado de unos objetivos específicos, que posibilitarán encontrar en una serie de etapas resultados que permitan lograr el objetivo general y realizar una serie de sugerencias sobre los cambios requeridos en los diferentes procedimientos que actualmente se adelantan para ejecutarlos. Por tanto será fundamental establecer la brecha existente entre los procedimientos actuales que la empresa ha implementado en estos dos procesos y los requeridos, técnicamente hablando.

El segundo capítulo esta definido por un marco de referencia donde se encuentra el marco contextual, que define y describe la organización a nivel de estructura, misión, visión objetivos y situación actual, seguidamente se encuentra el marco teórico que soporta el presente trabajo de grado y en el cual se resalta que la misma se aborda desde la teoría de las relaciones humanas de la administración, la cual promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa, pasando de un énfasis en la tarea y en la estructura organizacional a un énfasis en la persona. Un marco teórico contextualiza los procesos de gestión humana elegidos como objeto de estudio, y por supuesto, concernientes a la administración de talento humano en general, que es el acervo teórico en el cual se inserta la propuesta. Una serie de conceptos técnicos son definidos desde sus connotaciones teóricas, en un marco conceptual, con el propósito de que el lector tenga la posibilidad adicionalmente a buscar los significados de éstos, ubicarse dentro del contexto teórico que fue elegido para abordar la temática y así poder comprender a cabalidad el texto.

El capítulo tres corresponde a la metodología hace una síntesis acerca del tipo de trabajo de campo que se realizó, el cual fue observación directa y entrevista así como también el método empleado, el cual fue el cuestionario y otros aspectos,

como la población, la cual es de 25 colaboradores que laboran en el área administrativa y operativa de la organización y la muestra será del mismo tamaño de toda la población dado que ésta es solamente de 25 colaboradores entre el área administrativa y operativa de la empresa, la cual fue elegida de una manera aleatoria, Acto seguido, y para una mejor comprensión de la propuesta del trabajo de grado se ofrece una información concerniente a los antecedentes históricos de la empresa implicada en el proceso investigativo, su actualidad, su misión y su visión. En la actualidad Esrecal Ltda. Es una organización familiar la cual cuenta con una importante participación en el mercado ya que tiene como misión Satisfacer las necesidades de los sectores productivos y de servicios en Colombia, con un excelente servicio de reparación y mantenimiento de calderas, complementado con la fabricación de repuestos para la industria en general, de acuerdo con las normas técnicas y de calidad exigida. Y tiene como visión Consolidarse en el mercado nacional hacia el año 2010 como la mejor empresa prestadora de servicios de reparación y mantenimiento de calderas, alcanzando mayor eficiencia, capacidad, calidad y una amplia ventaja competitiva, con proyección internacional. Se describe además su situación actual respecto a la problemática que consiste en falencias en los procesos de admisión y desarrollo organizacional las principales consecuencias de ésta, falta de planificación estratégica en los procedimientos de reclutamiento, selección y capacitación así como también los objetivos a alcanzar con la intervención y la metodología necesaria para lograrlos.

En el cuarto capítulo, se consigna un análisis del diagnóstico de la empresa en el momento del inicio de la investigación y en el cual se emplearon métodos como la entrevista y la observación para recolección de datos que logran aportar en la búsqueda de los problemas presentados por la organización y lo cual motivo la realización, posteriormente se presenta el análisis de los resultados del cuestionario aplicado, para determinar cual es el estado en cuanto a procesos de admisión y desarrollo organizacional. Por último en el capítulo quinto se presentan las conclusiones en cuanto los resultados del estudio, lo que permitió definir en cuanto a

los procesos de admisión y desarrollo organizacional, estos procesos no se encuentran bien direccionados y gestionados, lo que implica que no necesariamente se está contratando al personal más idóneo y capaz de cumplir con eficiencia sus tareas y por último en este capítulo se hacen las recomendaciones en cuanto a la optimización de los procesos concerniente a la admisión y al desarrollo organizacional, en procura que se mejoren los ya utilizados por la organización y se refuerzan con nuevos métodos.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Organización ESRECAL LTDA, es una empresa de naturaleza familiar, que ha estado creciendo y posicionándose en el mercado como una organización de mayor envergadura en lo concerniente a su prestación de servicios. Por lo que en estos momentos se hace indispensable referenciar los procesos de la Gestión del Talento Humano, tales como la Admisión de personal y el Desarrollo Organizacional, elementos fundamentales en el éxito y en la competitividad de una organización en la actualidad, el primero de ellos garantiza entre otras cosas, baja rotación de personal, mayor estabilidad laboral y por tanto mayor sentido de pertenencia de los colaboradores, pero sobre todo, personal idóneo para el cargo idóneo para la empresa idónea. Lo anterior significa que un personal bien seleccionado, por ser calificado y competente, tendrá una mayor posibilidad de desempeñarse óptimamente y de ser mucho más productivo. De igual manera los procedimientos de selección son de doble vía permitiendo que la organización obtenga el mejor talento humano para ella y que este talento escoja la organización en la que desea trabajar y que por ello se garantice en parte, desde el comienzo, una correcta alineación.

Para el caso específico de la organización ESRECAL LTDA. Se logró identificar que en los procedimientos de admisión, en cuanto al reclutamiento la única fuente empleada es la referencia de amigos y familiares lo cual excluye las otras fuentes como son los clasificados, agencias de empleo. En cuanto a la evaluación del desempeño, este se realiza ocasionalmente, cuando se presenta una disminución en el desempeño. En cuanto a los procedimientos desarrollo orga-

nizacional la capacitación y entrenamiento, estos se limitan al momento de la inducción, pero no se trata de un programa continuado que faculte a los colaboradores para el futuro de la organización, para que puedan asumir con resiliencia (adaptación fácil y rápida) los cambios. Cuando la situación amerita una capacitación nueva ésta se lleva a cabo. Por tanto no hay un proceso de desarrollo organizacional y la capacitación y entrenamiento se limitan al día a día. Lo anterior podría ser un paliativo para la falencia del desarrollo organizacional. Por estas razones es que en esta propuesta de trabajo de grado se tiene como objetivo principal identificar los cambios procedimentales que deben hacerse para el mejoramiento de estos dos procesos: Admisión de personal y Desarrollo organizacional.

Así la problemática de investigación para el presente trabajo de grado es la que se propone a continuación en la formulación del problema.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación presente tiene como propósito fundamental responder a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los procedimientos de los procesos de Gestión del Talento Humano de Admisión y Desarrollo Organizacional, que se deben mejorar en la empresa ESRECAL LTDA., de la ciudad de Palmira?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para dar respuesta a la anterior pregunta es necesario responder a otras preguntas que subyacen a la anterior y que al resolverlas nos permiten resolver la pregunta de investigación. Por ello a continuación se plantean éstas en la sistematización del problema.

¿Cuáles son los procedimientos de los procesos de Admisión y Desarrollo Organizacional que actualmente se llevan a cabo en la empresa ESRECAL LTDA.?

¿Qué procedimientos se deben mejorar a los actuales procesos de admisión y desarrollo organizacional en la empresa ESRECAL LTDA.?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Es importante como parte de la argumentación sobre la problemática de investigación resaltar que una de las necesidades actuales quizá más relevante de la administración es su práctica humanizada, inquietud surgida como consecuencia de la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas, con exponentes al respecto como John Dewey, Kurt Lewin y Hawthorne, quienes se constituyen en capitales para el humanismo en la administración.

De esta manera cobra mayor relevancia en las organizaciones el talento humano como factor fundamental para el desarrollo y crecimiento de la misma, ya que es a través de ese talento que alcanzan el éxito total y el cumplimiento de sus objetivos. Por tal razón en la actualidad múltiples organizaciones adoptan como estrategia principal la consecución de un personal óptimo para que desempeñe el cargo, a través de procedimientos como el reclutamiento, y la selección de personal, los cuales constituyen el proceso de gestión del talento humano de la Admisión de personal. Pero adicionalmente involucran el proceso de capacitación y entrenamiento, dada la actual dinámica de cambio de las organizaciones, pues no hacerlo podría significar una obsoletización para el mercado.

Capacitar por tanto es una estrategia proactiva, que si se lleva a cabo de manera idónea, garantiza en gran parte la adaptación fácil de sus colaboradores frente al cambio, y la posibilidad de gestar cambios deseables para construir futuro; toda

vez que esta estrategia es fundamental en estos tiempos en los que los cambios son cada vez más veloces y vertiginosos.

De acuerdo a lo anterior, se determina la necesidad de sugerir mejora en los actuales procedimientos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, con el que cuenta la empresa ESRECAL LTDA., lo que les permitirá entre otras muchas cosas mejorar sus servicios y la competitividad.

En cuanto al impacto social de trabajos como este, se puede mencionar la generación de una cultura empresarial formal a través de la cual se pueda hacer un mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores dentro y fuera de las organizaciones, dadas sus posibilidades, una vez admitidos a través de un proceso de selección, de tener una participación activa en la organización en cuanto al mejoramiento y optimización de los recursos. Lo anterior es ofrecer oportunidades para un desarrollo personal y organizacional que contribuye a su vez, con el crecimiento igualmente personal y organizacional.

Si las organizaciones, en su mayoría, implementan procesos de admisión de personas, se generará la necesidad de que cada vez los candidatos se entrenen y capaciten más para poder aspirar a los cargos ofrecidos por el mercado laboral. Lo anterior implica que la mano de obra se califica y que al mismo tiempo el nivel cultural sea más elevado. No olvidemos que una sociedad educada y culta tiende a ser una sociedad mucho más civilizada donde la convivencia es mucho más armónica.

De igual manera este tipo de intervenciones tiene otro tipo de repercusiones sociales indirectas representadas en el mejoramiento de los salarios ofrecidos por las organizaciones, ya que las personas seleccionadas se presuponen mejor calificadas para sus cargos y por tanto deben gozar de mejores beneficios no solamente

económicos sino también sociales. Igualmente en tener personas mucho más satisfechas de lo que hacen y reducir tensiones que en muchas ocasiones generan agresiones sociales.

El consumidor de bienes y servicios se verá beneficiado por el mejoramiento al que conlleva tácitamente tener personal mucho más apto en sus cargos, en la calidad de la prestación del servicio recibido. Lo anterior es un valor agregado para la comunidad, la cual es en últimas la más beneficiada, ya que al contar las organizaciones con un personal óptimo y desarrollado, se mejoran todos los procesos de la organización, mejorando así también los beneficios obtenidos por la comunidad del entorno. En cuanto a la responsabilidad social empresarial también se puede ganar pues cuando las organizaciones promueven el desarrollo de sus colaboradores, éstos se hacen conscientes de la importancia y el compromiso de las organizaciones en el desarrollo de su entorno.

En cuanto al impacto que tendría a nivel económico, se mejorarían los ingresos percapita de los colaboradores, pues el personal así adquirido por las organizaciones mejoran sus compensaciones salariales por merecimiento, con lo cual se mejora a su vez su capacidad de adquisición. Se reactivan las demandas de servicios y productos en las regiones donde se generan ofertas laborales. Se contribuiría con la toma de conciencia por parte de los altos dirigentes de las organizaciones que al desarrollar el personal se está mejorando el entorno externo, ya que al asumir un manejo empresarial con responsabilidad social mejora el compromiso con la calidad de vida de la comunidad, para la cual la empresa se constituye en un medio que contribuye al desarrollo social de la comunidad con aportes de inversión.

Simultáneamente se genera la conciencia de que hay que preparar al personal pues de esta forma se contribuye con la adquisición de mayor conocimiento, y

consecuencia de ello mayores ingresos económicos por el nivel de conocimiento alcanzado. En pocas palabras la mano de obra por ser calificada se valoriza.

Finalmente, en cuanto a lo político, también tiene un impacto importantísimo pues las personas aspirarían a cargos no por burocracia o tráfico de influencias, lo cual reduciría la burocratización del empleo y generaría una mayor estabilidad laboral de las personas en sus cargos pues son alcanzados a partir de la meritocracia por competencias.

Las organizaciones no gubernamentales deben diferenciarse de las entidades del estado en aspectos como éste. No es como suele ocurrir en las primeras, pese a que de un tiempo para acá se proponen implementar la carrera administrativa por méritos, que se debe manejar el acceso de las personas a los cargos ofrecidos por el sector, pues ello facilita la burocratización de los mismos convirtiéndolos en caballos de batalla para las campañas políticas.

2.2. JUSTIFICACIÓN TEORICA

En la actualidad son muchas las teorías que sustentan la importancia de los procesos de admisión de personas y de desarrollo organizacional; sin embargo la teoría general que engloba la presente propuesta investigativa es la teoría de las relaciones humanas donde se pone por primera vez el centro de la mirada en las personas de la organización.

Específicamente las propuestas de la gestión del talento humano de CHIAVENATO, Adalberto, las cuales han sido seleccionadas como eje principal dada su experticia en estos temas pues es uno de los autores que más textos ha escrito al respecto.

Como complemento de los sustentos teóricos de CHIAVENATO, se ofrece teoría Como la de GRADOS, Jaime, el cual de manera mucho más específica ofrece una amplia y detallada información sobre procedimientos tales como: Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal. Igualmente PONCE, Reyes apoya esta propuesta en lo concerniente al Análisis de Cargos, procedimiento éste que se constituye en fundamental a la hora de hacer admisión de personas.

Respecto a lo que tiene que ver con el procedimiento específico de la entrevista como parte del proceso de admisión de personas y del desarrollo organizacional, se tomaron en cuenta las propuestas de MORGAN, Henry y COGGER, John; quienes ofrecen una alta especialidad en el asunto. Se complementa esta propuesta teórica sobre entrevista con la propuesta de ACEVEDO, Alejandro y LOPEZ, Alba Florencia.

Finalmente para complementar las propuestas de Chiavenato sobre desarrollo organizacional se emplearon las teorías de SILICEO, Alfonso, MELLO, De Faria y GUIZAR, M. Rafael, quienes tienen planteamientos muy interesantes y también son considerados expertos en el tema.

2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA

La presente investigación es un diseño no experimental dado que no hace control ni manipulación de variables independientes. Al estudiar un medio natural, en el cual ya han ocurrido los hechos, se trata simplemente de medir lo acontecido y describir tal cual, de manera cualitativa lo observado.

Al respecto del diseño no experimental, SAMPIERI, Roberto, afirma: “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente va-

riables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

Se trata de una investigación estudio de campo, tipo descriptivo-cualitativo. Al respecto del estudio de campo, se afirma tal y como lo hace Mc GUIGAN, F. J., lo siguiente: “En la investigación de campo se hacen esfuerzos por descubrir relaciones en las estructuras auténticas de la vida cotidiana. Los estudios de campo se efectúan en el medio de la vida cotidiana”.

Es descriptivo pues mide conceptos o variables de manera independiente y los describe. De esta manera afirma SAMPIERI: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Desde el punto de vista científico, describir es medir”.

Finalmente se mencionó que se trata de una investigación cualitativa, pues al medir conceptos y describirlos, solamente se puede hacer en términos de características, éstas que en últimas no son otra cosa que cualidades de ciertos fenómenos, procedimientos o personas.

Para la fase de diagnóstico, se empleó la observación directa y la entrevista, técnicas que permitieron un diagnóstico inicial de la situación de la empresa. Los Anteriores se justifican por las siguientes razones:

La entrevista es considerada una técnica orientada a establecer contactos directos con las personas que se consideren fuente de información. Es una de las técnicas más usadas en este tipo de estudios para la recolección de la información. La entrevista puede soportarse en un cuestionario muy flexible, que tiene como propósi-

to obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio.

Por otro lado la observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado.

Para la fase de medición, se aplicó un cuestionario estructurado, anónimo para facilitar las respuestas, de pregunta cerrada y selección múltiple. Dicho instrumento es del autor: Víctor Hugo Leal Londoño¹, cuya estructura se estipula en el marco metodológico.

2.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Entre muchos otros fines prácticos, algunos de ellos que justifican este trabajo, es que tanto los propietarios de la empresa como la estudiante realizadora de dicho proyecto se verán beneficiadas. Los propietarios porque lograrán mejorar la eficiencia de su empresa, y las estudiantes porque podrán aplicar sus conocimientos adquiridos y demostrar su competencias y habilidades profesionales adquiridas en su proceso de formación. Y si se logra el objetivo de que se implemente la propuesta, los propietarios podrán contar con un personal altamente calificado en su organización.

¹ LEAL, LONDOÑO, Víctor Hugo. Psicólogo Especialista en Docencia para la educación Superior. Universidad del Valle Cali, Colombia

2.5 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Las organizaciones destacadas son aquellas que han hecho una fuerte apuesta para obtener aquellos procesos que les permitan la combinación de sus tareas y metas, con los atributos de quienes se encargan de ellas y las necesidades del contexto, pues de ese modo adquieren una práctica competitiva integral.

Muchas organizaciones tienen claridad sobre la necesidad de actualizar y reformar el sistema de formación y capacitación de sus colaboradores pues son conscientes de los cambios que se dan, derivados de los ágiles movimientos del mercado actual. Estas transformaciones obligan a las organizaciones a adoptar modelos de organización flexible y abierta, cuyo eje central es la capacidad de contar con un personal óptimo y creativo para ofrecer un servicio de alta calidad. Por tanto el mejoramiento de los procesos de la gestión del talento humano se convierte en un foco de la atención principal para el alto direccionamiento estratégico.

En el caso de la organización ESRECAL LTDA., tal y como ya se había mencionado en el planteamiento del problema de investigación, ésta ha alcanzado una participación importante en el mercado ofreciendo sus servicios de mantenimiento montaje y reparación de maquinaria industrial, especialmente en el sector azucarero y papelero. Esta organización a medida que ha ido alcanzando una participación también ha ido creciendo en infraestructura y con un personal especializado en cada área que lo requiere, por esto es importante para la organización el mejoramiento de los procesos de admisión y desarrollo organizacional ya que representa una herramienta fundamental para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Por otra parte con la elaboración de este proyecto, la Universidad del Valle sede Palmira, se beneficia en cuanto a tener la oportunidad de que sus estudiantes con-

tribuyan al fortalecimiento empresarial de la región; a través de los conocimientos adquiridos en ella, logrando la interacción entre universidad y empresariado, forjando de esta manera, el camino a futuros profesionales en el desarrollo de una mejor calidad de vida y un mayor posicionamiento institucional.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Optimizar los procedimientos actuales de admisión y desarrollo organizacional de la empresa ESRECAL LTDA.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Determinar el estado actual de los procesos de admisión de personal y desarrollo organizacional de la empresa ESRECAL LTDA.

Establecer los procesos actuales de admisión del personal y desarrollo organizacional que se deben mejorar en la empresa ESRECAL LTDA.

4. MARCO DE REFERENCIA

Para una mejor comprensión de la presente propuesta investigativa, se ofrece a continuación una descripción del contexto en el cual se pretende llevar a cabo el estudio de campo, para dar respuesta a la pregunta de investigación.

4.1 MARCO CONTEXTUAL

El presente proyecto se realiza en la empresa ESRECAL LTDA. la cual se encuentra ubicada en la Carrera 28 No 69-79 de la ciudad de Palmira, empresa que se ha mantenido en el mercado gracias a la calidad de sus servicios.

4.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

En 1987 se unen tres amigos, Manuel Antonio Vega, Ricardo Pérez y José Hernández en la cual surge la idea de constituir una microempresa que se dedique a la reparación y fundición de hierro. En 1988 se constituye legalmente la empresa ESRECAL Ltda. La cual fue registrada en la cámara y comercio de Palmira. En este mismo año se retira uno de los socios capitalista de la sociedad dejando problemas financieros para la empresa que posteriormente fueron solucionados, en este tiempo la empresa logra entrar a trabajar con el ingenio Pichi-chi S.A. se alquila un garaje en la cra 26 con 41 en Palmira y se ubica la oficina. Se acondiciona en un lote en el área rural de Pradera Valle y se adquiere maquinaria. En 1989 se disuelve la sociedad por problemas personales quedando como dueño Manuel Antonio Vega, la empresa se traslada completamente, oficina y taller, a la calle 42 con carrera 30 de Palmira, simultáneamente realiza la com-

pra de maquinaria y herramienta para realizar trabajos metalmecánico. En este mismo año la empresa inicia vínculos comerciales con el ingenio Manuelita S.A

En 1990 ESRECAL logra comprar terreno en la carrera 28 con 69 en la ciudad de Palmira. En 1991 adecuan las instalaciones para la maquinaria y oficinas permitiendo el traslado de ESRECAL para el terreno adquirido en la carrera 28 con 69. Se ingresa a otros mercados como el papelerero.

En 1995 ESRECAL aumenta mercado mucho mas abarcando más clientes en el sector azucarero.

En 1998 ESRECAL impulsa la fabricación de repuestos en fundición, inclinándose por los repuestos de calderas. Se expande a otros mercados. Entre 1999 y el 2000 ESRECAL. Invierte en la adquisición de maquinaria para fabricación y reparación de cadenas industriales diversificando su producto a ofrecer. En el 2000 mejora la demanda del servicio logrando mantener la estabilidad de la empresa. En busca del mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente, se inicia el proceso de implementación del modelo de aseguramiento de calidad ISO 9002 de 1994. En el 2001 logra certificación ISO 9002 del 1994 y En el 2002 inicia proceso de actualización del sistema de calidad bajo la norma ISO 9001, lo que permitió en el año 2003, una actualización del sistema de calidad bajo dicha norma, en cuanto a los procesos de calidad de los productos, procesos de moldeo, fundición y maquinado.

En el año 2004 se da inicio a la construcción de su nueva edificación administrativa comodidad e imagen de la compañía. Se logra aumento considerable en las ventas de ESRECAL LTDA, se desarrolla nueva tecnología para doblar y embocar tubería para calderas. Se logran realizar grandes trabajos en figurada y montaje de tubería para calderas, por medio de la tecnología desarrollada.

En el 2006 amplían la edificación y en el 2008 se eleva el nivel de proceso de la salud ocupacional y medio ambiente formalizando los procedimientos existentes y complementando otros requeridos por la legislación aplicable.

4.1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa ESRECAL LTDA es una empresa familiar, dedicada a prestar el servicio de reparación, mantenimiento de calderas y fabricación de repuestos en fundición de hierro, para toda la industria en general, para esto cuenta con una planta propia o infraestructura necesaria para responder a las necesidades de los clientes.

Actualmente la empresa tiene contratos directos con 70 personas, cuenta con un departamento de Talento humano el cual esta modificando los procesos de admisión de personal y desarrollo organizacional para cada área, debido a la fuerte incidencia del talento humano en los resultados y en la competitividad de la empresa.

MISION: satisfacer las necesidades de los sectores productivos y de servicios en Colombia, con un excelente servicio de reparación y mantenimiento de calderas, complementado con la fabricación de repuestos para la industria en general, de acuerdo con las normas técnicas y de calidad exigida. Contando con recurso humano competente, el adecuado y eficiente manejo de recursos, velando por el desarrollo sostenible en la región, generando rentabilidad para su propietario, bajo principios íntegros y valores éticos.

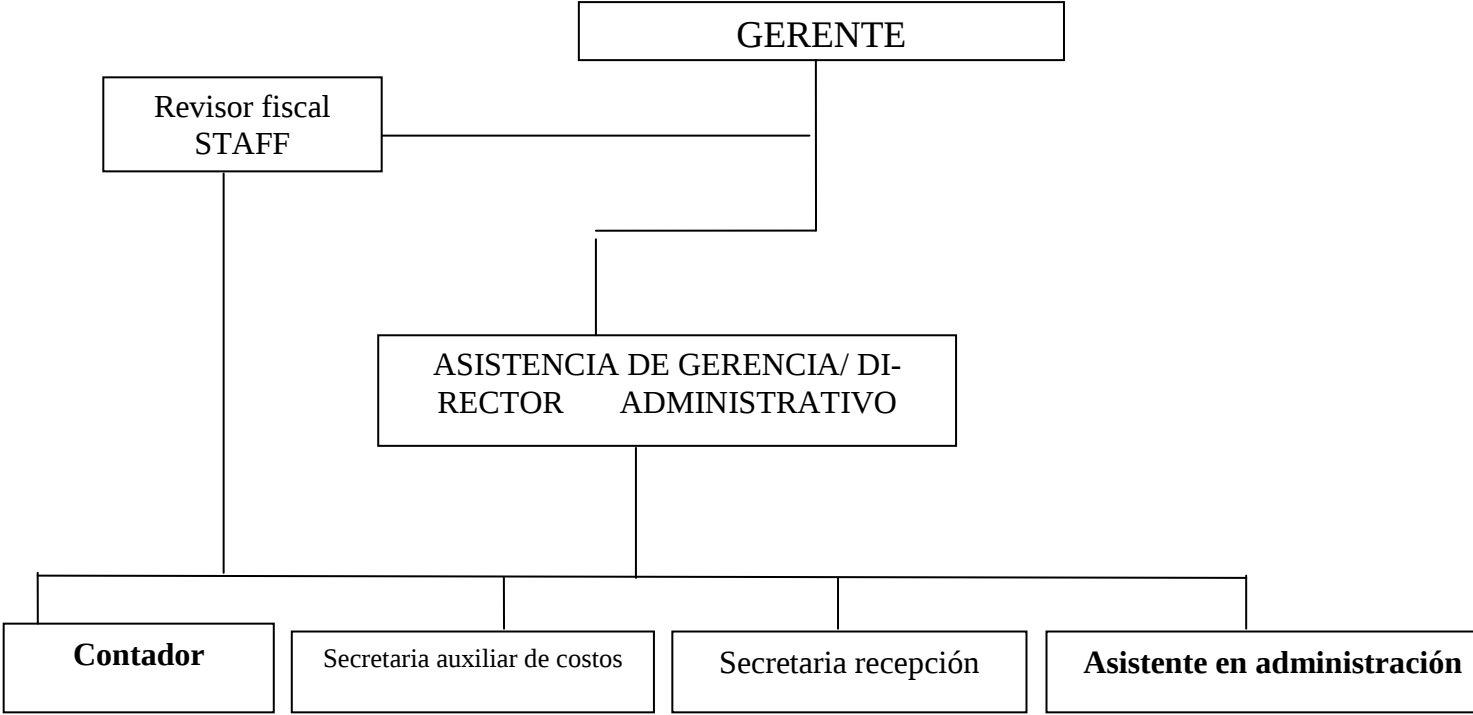
VISIÓN: penetrar en el mercado del sector petrolero y potencial para el año 2008. Comercializar calderas para el año 2008. Consolidarse en el mercado nacional hacia el año 2010 como la mejor empresa prestadora de servicios de reparación y mantenimiento de calderas, alcanzando mayor eficiencia, capacidad, calidad y una

amplia ventaja competitiva, con proyección internacional. Lograr antes del 2010 exportar nuestros productos.

OBJETIVOS

- Alcanzar una rentabilidad por encima del 10% para el 2009.
- Aumentar la tasa de retención de clientes fieles en el 2009 en un 67%.
- Actualizar y mantener constante mejoramiento del SGC bajo la norma ISO 9001:2000.
- Reducir a un 4.5% promedio el nivel de desperdicio.
- Alcanzar en un 70% de eficacia en las capacitaciones al personal.
- Alcanzar una productividad del 0,8 en el proceso de reparación y mantenimiento de calderas para el 2009.
- Lograr un crecimiento en ventas para la línea de reparación y mantenimiento de calderas en un 17% y en la línea de fabricación de repuestos el 21.7%.
- Lograr y mantener precios competitivos en un 58% de cotizaciones aceptadas.

FIGURA N° 1. ORGANIGRAMA EMPRESA ESRECAL LTDA.





4.2 MARCO CONCEPTUAL

La satisfacción de los objetivos organizacionales conlleva a que muchos factores sean tomados como importantes y necesarios para lograr todo lo propuesto como organización. Por lo anterior a continuación se definirán, tal y como fueron tenidos en cuenta, una serie de conceptos a través de los cuales se engloba la presente propuesta investigativa.

Administración del Talento Humano: Es la encargada en las organizaciones de todo lo relativo al reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño, lo cual ayudara a las organizaciones a lograr eficiencia, competitividad, productividad, y calidad.

Proceso de Admisión de Personas: Consiste en buscar y escoger los mejores candidatos en concordancia con el puesto. Otro aspecto importante y que va ligado al proceso de de admisión son los diferentes procedimientos que lo constituyen para hacerlo posible, son ellos: reclutamiento y selección. Se describen a continuación.

Reclutamiento: Es el conjunto de técnicas y procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

Selección: Es un procedimiento mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.

Evaluación del Desempeño: es un proceso destinado a determinar y comunicar a los

Colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de

Mejora .Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los Colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el Desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su Rendimiento .La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento.

Desarrollo Organizacional: Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad

Cultura Organizacional: La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

4.3. ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE

DE LA TORRE CANTÚ, Ismael. Diagnostico sobre Gerencia del Talento Humano en las Instituciones y Programas de Crédito Educativo. Cancún (México), 2007. Consultoría de formación de Talento Humano. Dicha investigación utilizó un instrumento, cuestionario y entrevista lo cual les facilitó la información necesaria para realizar la investigación. Cuando se aplicó este instrumento se logró realizar un análisis en el cual se detectaron falencias en las capacitaciones que se realizan en las instituciones; estas falencias generan inestabilidad en el talento humano. Lo que podría generar un clima organizacional de insatisfacción, un personal poco motivado, donde la capacitación no se constituye en un verdadero incentivo para los colaboradores. También se observa que las pruebas para acceder al cargo no son lo suficientemente analizadas, esto es una señal de alerta debido a que no basta con que el candidato cuente con un título profesional sino que hay que verificar el desempeño y desarrollo de habilidades.

Como puede apreciarse en esta investigación, la forma de abordar esta temática de los procesos de la gestión del talento humano, es a través de instrumentos como el cuestionario, la entrevista o la observación directa. De igual manera se aprecia que si bien la capacitación es muy importante para el desarrollo y la satisfacción de los colaboradores, si ésta es no es idónea, genera más insatisfacción que satisfacción.

MENDOZA, Antonio. Diseño de un Sistema de Gerencia de Recursos Humanos que optimice la gestión en el Instituto Universitario de Tecnología. Santiago de Cali, 2007. Para la presente investigación, los instrumentos utilizados fueron la observación directa y un cuestionario. Después de haber aplicado dicho instrumento, se detectan ciertas debilidades en el procedimiento de reclutamiento pues el único criterio para el mismo es solamente las referencias, lo que crea un ambiente de inconformidad de los colaboradores. En cuanto a las pruebas de se-

lección se detectó ausencia de ellas. En el proceso de desarrollo se detectó carencias de estrategias que persigan la capacitación, formación y adiestramiento del personal.

ECHEVERRY OSPINA, Luz Adriana y GARCIA GIRALDO, Alexandra Milena. Diseño de estructuras para la formación del departamento de talento humano de almacenes y supermercado SURTIPAVA. Palmira, 2007. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad del Valle, Palmira. Facultad de Ciencias de la Administración. En la presente investigación, los instrumentos utilizados fueron también la observación y el cuestionario, en los cuales se detectó que la organización no cuenta con procedimientos idóneos respecto al reclutamiento ya que no emplea las fuentes necesarias para dicho proceso, en el proceso de selección se tiene en cuenta al personal que ha sido recomendado. La evaluación del desempeño se hace de una manera informal lo que nos les permite conocer con certeza las falencias que están presentando los colaboradores. Existe ausencia de capacitación y la organización no cuenta con programas de desarrollo. No siempre aplican las pruebas que les permitan identificar las competencias que tiene el personal.

BARAJAS BOTERO, Ana María y JIMENES DURAN Gustavo Adolfo. Diseño e implementación de procesos para la administración de talento humano en OPTICAS Unidas De Colombia Ltda. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario, la entrevista y la observación. Al aplicar el cuestionario se encontró lo siguiente: en el procedimiento de reclutamiento no se utilizan las fuentes necesarias que aseguren el éxito del nuevo personal que ingresa a la organización. En los procedimientos de selección se presentan falencias ya que no se realizan las pruebas pertinentes para dicho proceso. Acerca de la capacitación que se brinda en la empresa no es continua por lo cual hay insatisfacción y poca competencia. Estos trabajos que se han elaborado me han permitido tener unas referencias para

mi trabajo de grado ya que se encontró investigaciones sobre los procesos de talento humano y se detectaron falencias en dichos procesos esto permite ver la relación que existe entre ellos.

4.4 MARCO TEORICO

El entorno empresarial se ha visto en la necesidad de innovar e implementar ciertas técnicas en Pro del crecimiento y desarrollo general de una organización. Es por ello, que el talento humano juega un papel primordial para fomentar el desarrollo y bienestar de toda una organización; es aquí donde las organizaciones deben desarrollar ideas innovadoras para llevar a cabo procesos de admisión donde se tenga cierto nivel de garantía en que el personal que será seleccionado sea el más idóneo para desarrollar sus funciones y además aportar al mejoramiento continuo de toda la organización.

4.1.1 ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

El talento humano, tiene una importancia sumamente considerable ya que proporciona la chispa creativa en cualquier organización, la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. De acuerdo al autor Chiavenato Adalberto que define la administración del talento humano.”Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas por el talento humano., incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.²

En este sentido; cabe mencionar la concepción de la administración del talento humano según CHIAVENATO Adalberto³ el cual la define como “Una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados” para llevar a cabo la administración del talento humano de una

² Introducción a la moderna gestión del talento humano, chiavenato Idalberto, editorial Mc Graw Hill, 1997pg 9

³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill, 2002. p.106.

manera eficiente es importante tener claro el objeto de un proceso de admisión el cual consiste en buscar y escoger los mejores candidatos, y los recomienda para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo. Esta función tiene como misión obtener el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes para el puesto, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo empresarial. Por su parte el desarrollo organizacional implica cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas, la naturaleza y la calidad de sus relaciones laborales; su énfasis se dirige a cambiar la cultura organizacional.

De manera más específica se plantea la definición del autor BECKHARD (1969). El desarrollo organizacional es el esfuerzo planificado de toda organización y debe ser controlada por el nivel más alto de una organización para incrementar la efectividad y el bienestar de ellas. De igual manera, Beckhard define el desarrollo organizacional como un proceso planificado para llegar a un éxito en la organización.

Adicionalmente BENNIS (1969), menciona al desarrollo organizacional como una respuesta al cambio y es una estrategia que pretende cambiar creencias, actitudes, valores para poder adaptarlas al mercado, tecnología y retos. Este autor ve el desarrollo organizacional como una estrategia compleja y un cambio constante en el mercado y busca prepararlo para ello. Según SHMUSKY Miles (1971), el desarrollo organizacional define como el esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias y el mejoramiento de los sistemas por el que se aplican métodos reflexivos y auto analíticos.

Todos los actores se ratifican, en que el desarrollo organizacional es un campo de las ciencias de la conducta aplicada en relación con el cambio planificado y en que el objetivo del cambio es la organización total del sistema.

Con base a lo anterior se puede afirmar que el desarrollo organizacional es aplicable a aspectos que requieran cambios planificados para su mejoramiento continuo creando una cultura organizacional enfocada en la adaptabilidad que es la capacidad que tenemos para resolver problemas y reaccionar de una manera flexible a las exigencias cambiantes e inconsistentes del ambiente. Una medida que se puede ejecutar para implementar el desarrollo organizacional en una empresa puede partir del proceso de admisión el cual tenga en cuenta las herramientas más sólidas para la contratación de nuevo personal; es por ello la importancia de conocer a fondo los componentes tanto del proceso de admisión como del desarrollo organizacional, expuestos a continuación.

4.1.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las personas constituyen el principal activo de la organización, de ahí surge la necesidad de que esta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las personas pueden aumentar y disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trata. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficiencia organizacional.

La administración de talento humano debe contribuir a la eficiencia organizacional y a Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. El talento humano es fundamental en la organización actual ya que permite la eficiencia para el alcanzar los objetivos y obtener resultados. También debe proporcionar un ambiente y competitividad a la organización lo que significa que se debe saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral a través del suministro de empleados bien entrenados y motivados mejorando. La calidad de vida del colaborador en el trabajo ofreciéndole libertad y autonomía para tomar las decisiones y un ambiente de trabajo agradable y se debe establecer. Políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. Administración del talento

humano debe permitir que las personas sean más productivas para beneficiar a los clientes a los socios y a los empleados.

4.1.3 PROCESOS DE ADMISION DE PERSONAS

Para llevar a cabo el propósito principal de la admisión es primordial llevar a cabo Un par de procedimientos, siendo el reclutamiento y la selección de personas los encargados de la consecución de talento para la organización.

4.1.3.1 Reclutamiento: Es el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de personal para abastecer su proceso selectivo. En este proceso se toma en cuenta fuentes de reclutamiento interno lo cual se aplica a los candidatos que trabajan en la organización y el reclutamiento externo se lleva a cabo en el mercado laboral, con técnicas tales como: avisos en periódicos y revistas especializadas, agencias de reclutamiento, carteles o avisos en sitios visibles, presentación de candidatos por recomendación de empleados, entre otros.

El reclutamiento se puede dar de dos formas que son: el reclutamiento interno y el externo. El reclutamiento interno es aplicado a los candidatos que trabajen en la organización que quieran ser promovidos o transferidos a otras actividades y el reclutamiento externo se realiza a candidatos que están fuera de la organización y que aspiran a hacer parte de la empresa. Estos dos procedimientos son muy importantes en la organización ya que permite que el personal interno sea motivado y les brinda la oportunidad de ser ascendidos de cargos lo cual va a generar mayor competitividad y calidad en el trabajo y a nivel externo busca nuevas habilidades y competencia que no hay en la organización.

4.1.3.2 Selección: Es un procedimiento para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes los mejores que se pueden adaptar a las descripciones y especificaciones del cargo.

En el procedimiento de selección existen tres variables de entrada que determinan la eficiencia del mismo, las cuales son: la planificación de personal, el análisis del cargo y los candidatos.

El objetivo de este procedimiento es escoger las personas con más probabilidades para tener éxito en el cargo, y hacer concordar los requisitos del mismo con las capacidades de las personas. Utilizando técnicas como: la entrevista, las pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación. La entrevista puede clasificarse según el formato de las preguntas y las respuestas en cuatro clases: entrevista totalmente estandarizada, entrevista estandarizada solo en las preguntas, entrevista dirigida, entrevista no dirigida.

Existen dos perspectivas para concebir el procedimiento de selección: como procedimiento de comparación y como procedimiento de decisión. Veámoslos a continuación: La mejor manera de formular el procedimiento de selección es representarla como una comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del cargo que debe llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que lo representan para disputarlo. La primera variable es suministrada por la descripción y el análisis del cargo, mientras que la segunda se obtiene mediante la aplicación de las técnicas de selección.

En cuanto al procedimiento como decisión y elección, después de la comparación entre las características exigidas por el cargo y las características ofrecidas por los candidatos, puede ocurrir que varios de éstos presenten condiciones aproximadamente equivalentes que permitan señalarlos para ocupar el cargo vacante. El

órgano de selección no puede imponer a el órgano solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el procedimiento de comparación solo puede prestar el servicio especializado, aplicar las técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que juzguen mas al cargo. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre potestad del órgano solicitante.

4.1.3.3 Contratación: es el acto legal que hace que ingrese la persona seleccionada para cubrir la vacante.

4.1.3.4 Inducción: El ingreso de nuevas personas a la empresa exige de un rápido pero, a la vez, certero, proceso de inducción. Es una tarea de cuidado pues de la información que el trabajador reciba desde su primer día de labores dependerán en buena parte su interacción con compañeros sus alternos y superiores en la organización.

Uno de los conceptos que se le otorga al proceso de inducción según Sánchez Barriga es” el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto”.

4.4.5 CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. Cada organización es un sistema humano complejo con características propias con propia cultura y su propio clima organizacional. Todo este conjunto de variables debe continuamente ser observado, analizado y perfeccionado para lograr productividad y moción. Para que la organización pueda cambiar la cultura y el clima organizacional necesita tener capacidad innovadora, representada en las características siguientes:

- Adaptabilidad, es la capacidad de responder de una manera flexible ante situaciones de cambio. Para poder adaptarse la organización debe: Ser flexible, para adaptar e integrar nuevas actividades.
- Ser receptiva y permeable a nuevas ideas, vengan de a dentro o de afuera de la organización.
- Sentido de identidad, que los participantes conozcan y comprendan el pasado y el presente de la organización.
- Perspectiva exacta del ambiente, percepción realista unida a la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el ambiente.
- Integración de los participantes, de manera que la organización pueda comportarse como un todo orgánico.

Un punto de gran relevancia dentro del desarrollo organizacional es sin duda alguna el planteamiento y ejecución de programas de capacitación, que en su mayoría buscan preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización, proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada, cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Dentro de los procedimientos inmersos en la capacitación se encuentran el entrenamiento. Es el proceso de desarrollo de cualidades de talento humano para habilitarlos con el fin de que sea más productivo y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.

El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato

del cargo. El presente procedimiento a su vez requiere de otros procedimientos así:

4.4.5.1 Proceso de entrenamiento: “El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

Diagnostico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se debe satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.

Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

Las cuatro etapas del entrenamiento incluye el diagnostico de la situación, la elección de la estrategia para encontrar la solución, la implementación de la acción y la evaluación y control de los resultados de las acciones de entrenamiento. El entrenamiento no se debe confundir con el simple acto de asistir a un curso y proporcionar información, pues va mucho mas allá .significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Por tanto es deseable una cultura interna favorable al aprendizaje y comprometida con los cambio.

4.4.5.2 Diagnósticos de las necesidades de entrenamiento: La primera etapa del entrenamiento es la evaluación de necesidades de entrenamiento de la organización, que no siempre son muy claras y se deben diagnosticar a partir de ciertos censos e investigación internas capacidades capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y ser y lo que realmente es.

El entrenamiento de las personas en la organización debe ser una actividad continua y constante. Incluso si el diseño de las personas es excelente, se debe introducir o incentivar alguna observación y mejoramiento de las habilidades. La base principal de los programas de mejoramiento continuo es la constante capacitación de la persona para lograr niveles de desempeño cada vez mas elevados. El entrenamiento es el principal catalizador de este cambio.

El diseño es una de las etapas relacionadas con la plantación de las acciones de entrenamiento.

4.4.5.3. Diseño del programa de entrenamiento: Después de diagnosticar y localizar las necesidades de entrenamiento es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado.

El programa de entrenamiento debe estar asociado a las necesidades estratégicas de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas, y establecer criterios precisos para fijar el nivel de desempeño esperado. Además, la organización debe estar dispuesta a dar espacio y ofrecer oportunidades de aplicación de las nuevas competencias y conocimiento adquirido en el entrenamiento.

Los Componentes básicos para el diseño del Programa de entrenamiento son importantes ya que ofrece oportunidades de aplicación nuevas competencias y conocimientos adquiridos.

4.4.5.4 Evaluación del programa de entrenamiento: La etapa final es la evaluación del programa de entrenamiento para comprobar su eficiencia, es decir, para verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización,

de las personas y de los clientes. Normalmente se debe evaluar si el programa e entrenamiento satisface las necesidades para las que fue diseñado.”⁴

A continuación se describirán las teorías de las relaciones humanas ya que fue la que se enfatizó más en la persona.

Finalmente en el presente marco teórico se hará una breve mención a la teoría de las relaciones humanas, por ésta la teoría de la administración dentro de la cual se enmarca la presente propuesta investigativa.

4.5 LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Tiene sus orígenes en los Estados Unidos donde se cree que nace, es un movimiento netamente norteamericano su objetivo se basaba en democratizar y concientizar, humanizar los conceptos según ellos rígidos de la administración adecuándolos a sus patrones en conductas adoptadas por el pueblo norteamericano, malas costumbres y hábitos de trabajo. La psicología y la sociología llamadas ciencias humanas y su influencia intelectual en cuanto a la aplicación a la organización industrial pretendían demostrar los inadecuados principios de la teoría clásica de la administración.

Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas surge un nuevo lenguaje dominante al repertorio administrativo que está enfocado hacia la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc.

Otra de las teorías que surgió en el desarrollo organizacional fue la teoría del comportamiento lo cual se convirtió en un enfoque predominante sociológico y motivacional, la organización se visualizó como un organismo social que tiene vida y culturas propias en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas.

⁴ CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, 2002, pág. 308-310

4.5. MARCO LEGAL

En la cámara de comercio deben estar registrados todas las personas que de manera continua y permanente realicen cualquier actividad mercantil; la empresa ESRECAL LTDA esta legalmente constituida el día 25 de abril de 1988 en la cámara de comercio del municipio de Palmira como persona jurídica. Regida por la normatividad contemplada en el código de comercio colombiano.

DECRETO –LEY 410 DE 1971 “CODIGO DE COMERCIO”

Bajo el titulo 1 capitulo 1 artículos 10 al 18, capítulo 11 articulo 19, titulo 2 articulo 25. Se determinan los deberes e inhabilidades que tienen todas las personas desde el momento en que realizan una actividad mercantil.

ARTICULO 333 CONSTITUCION POLÍTICA COLOMBIANA

Como lo dispone este artículo la actividad económica y la iniciativa son libres pero dentro de los límites del “bien común”, es decir la constitución política colombiana garantiza a todos la posibilidad de establecer unidades de explotación económica en los más diversos campos. Proporcionando así el progreso de la colectividad, pero exige que la actividad correspondiente consulte las necesidades del conglomerado y se lleve a efectos sin causarle daño.

LEY 590 DEL 2000

Para todos los efectos, se entiende por micro, incluidas fami empresas pequeñas y medianas empresas, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica en actividades empresariales agropecuarias, industriales, comerciales, o de servicio, rural o urbana.

5. MARCO METODOLOGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación para el presente trabajo de grado es la descriptiva. En la fase de diagnóstico es necesario recopilar una serie de información inicial que permita tener una visión actual de la empresa y de sus procesos de admisión y desarrollo organizacional. Es además descriptiva pues permitirá plantear una serie de características referentes a las políticas de administración del talento humano para el desarrollo y competitividad de la empresa.

5.2. METODO DE INVESTIGACIÓN

El método a utilizar en la investigación es cualitativa, pues al medir conceptos y describirlos, solamente se puede hacer en términos de características, éstas que en últimas no son otra cosa que cualidades de ciertos fenómenos, procedimientos o personas.

5.3 POBLACION

Desde el punto de vista una población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de lo cual se pretende indagar y conocer sus características. La población de esta investigación es de 25 sujetos que laboran en el área administrativa y operativa de la empresa ESRECAL LTDA.

5.4 MUESTRA

La muestra será del mismo tamaño de toda la población dado que ésta es solamente de 25 colaboradores entre el área administrativa y operativa de la empresa, por lo cual no es justificable tomar una parte de ella.

5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Se realizará entrevistas ya que es una de las técnicas de recolección de información de la metodología cualitativa que nos permite realizar, junto con los cuestionarios preparados relacionados con las variables que nos permitirán determinar la situación actual de los procedimientos de admisión y desarrollo organizacional en la empresa por medio de opiniones del personal que labora en ella la cual nos proporciona la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

Para lograr los objetivos de la presente propuesta investigativa se requirieron una serie de fases tal y como se desglosan a continuación:

Fase de Diagnóstico: Para la fase de diagnóstico se empleó la observación directa, obteniendo entre otras cosas, la estructura y el organigrama actual de la empresa, así como también una entrevista al propietario y gerente actual de la empresa.

Fase de Medición: Para la fase de medición se empleó un cuestionario semi-estructurado, de auto-aplicación, anónimo, de selección múltiple con única respuesta y algunos ítems de selección múltiple con múltiple respuesta. Dicho instrumento fue validado por el Dr. Víctor Hugo Leal Londoño. El cuestionario está con-

formado por 4 variables y 25 ítems que permiten recoger y describir los procesos de admisión y desarrollo organizacional. A continuación se muestra su estructura:

Tabla 1, Variables Encuesta Realizada al Gerente Y Grupo De Administración De Talento Humano

VARIABLES	ITEMS
RECLUTAMIENTO	1.2.3
SELECCION	4.5.6.7.8.9.10
ENTRENAMIENTO	11,12,13
CAPACITACION	14.15

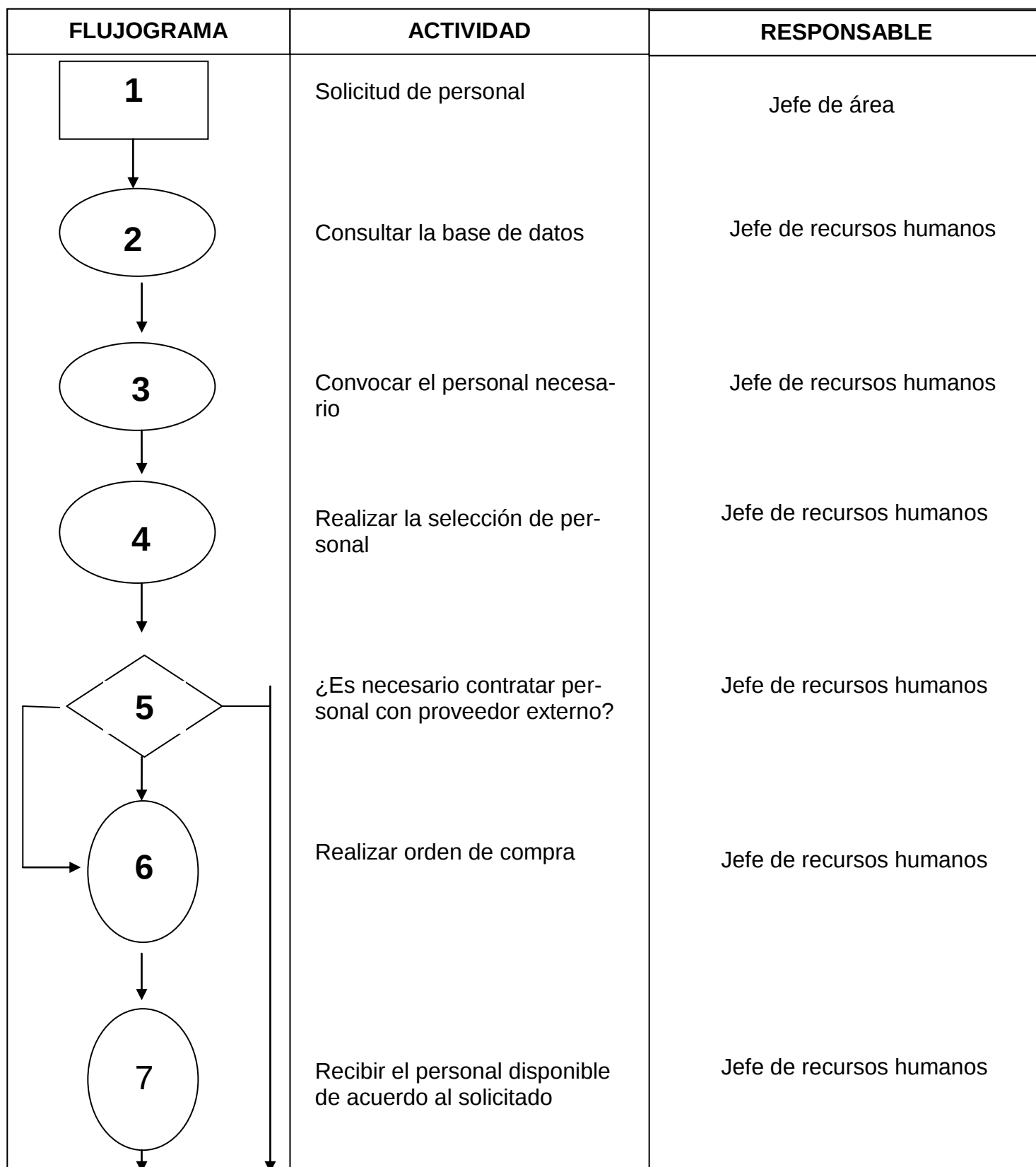
Tabla 2, variables encuesta realizada al personal operativo

VARIABLES	ITEMS
RECLUTAMIENTO	1
SELECCION	2
ENTRENAMIENTO	3.4.5
CAPACITACION	6.7.8

6. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESO DE ADMISIÓN DEL PERSONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN ESRECAL LTDA

En la actualidad Esrecal, posee un flujograma que determina cada una de las etapas a seguir durante los diferentes procesos de admisión de personal y desarrollo organizacional, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas, a continuación se definirán cada uno de los procesos aplicados y al final se determinaran fortalezas y debilidades, para las cuales se presentara una propuesta que permita a Esrecal mejorar continuamente los procesos del talento humano, y obtengan un proceso mas rápido y completo, el cual asegura el crecimiento de la organización tomando en cuenta que en la actualidad en los negocios los colaboradores son parte esencial de una organización y todo interés que se tenga en cualquiera de estos aspectos permitirá mejorar ya que el éxito de los procesos de admisión y desarrollo organizacional a nivel interno se traduce en un ahorro para la empresa, tanto en tiempo como recursos materiales.

FIGURA N° 2. SUMINISTRO DE PERSONAL



FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8	Contratar el personal seleccionado	Jefe de recursos humanos
9	Realizar la inducción al personal contratado	Jefe de recursos humanos
10	Dar a conocer la programación del personal	Jefe de recursos humanos
11	¿Es necesario contratar transporte para el desplazamiento del personal?	Jefe de recursos humanos
12	Realizar requisición a compras	Jefe de recursos humanos
13	Realizar orden de compra	Jefe de recursos humanos
14	Se cumplió con el programa del personal	Supervisor
15	Fin	Jefe de recursos humanos
16	Comunicar por escrito la falta de personal solicitado al jefe de recursos humanos	Jefe de recursos humanos

FIGURA N° 3. COMPETENCIAS LABORALES

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.0	Identificar los cargos que afectan la calidad, su competencia y necesidades de capacitación y entrenamiento de acuerdo al perfil del cargo.	Jefe de recursos humanos
2.0	Realizar registro de educación y experiencia	Jefe de recursos humanos
3.0	Realizar una evaluación de habilidades y comportamientos a cada colaborador	Jefe de recursos humanos
4.0	Evaluar la eficacia de las acciones tomadas, sensibilizando al colaborador de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad.	Jefe de recursos humanos

FIGURA Nº 4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<pre> graph TD 1[1] --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --> 5((5)) </pre>	Enterar al personal del sistema de evaluación de desempeño existente en la empresa	Jefe de recursos humanos
	Evaluar dentro o fuera del taller a las personas contratadas. En cada una de las variables exigidas.	Supervisor
	Se recogerá la información para su análisis	Jefe de recursos humanos
	Se tabulara la información y se divulgará al comité de calidad e igualmente al colaborador	Jefe de recursos humanos
	Alimentar en la base de datos las calificaciones dadas, para buscar un mejoramiento	Jefe de recursos humanos

FIGURA N° 5. CAPACITACIÓN

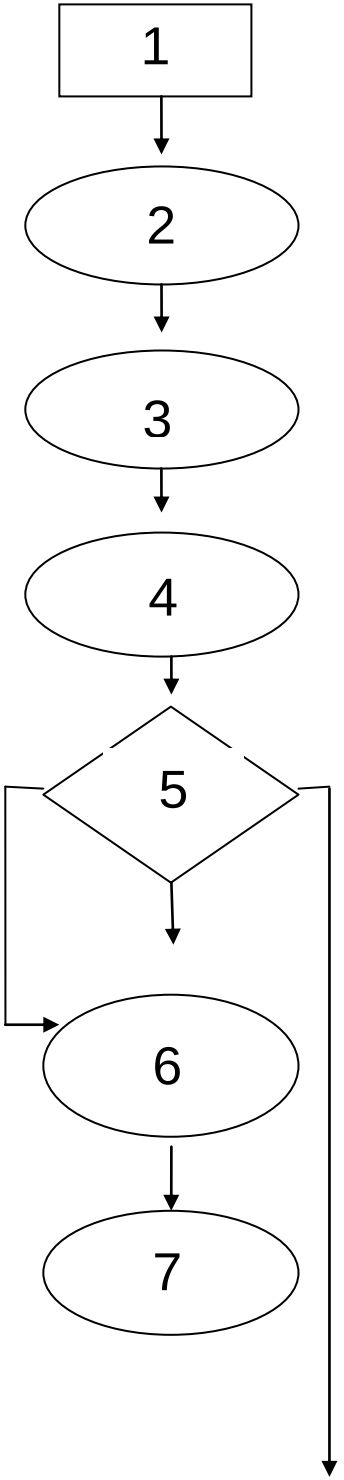
FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	Evaluar las fuentes para identificar las necesidades de entrenamiento Realizar filtro para dar prioridad Listar las necesidades de entrenamiento Definir y evaluar el costo de la capacitación, por medio de cotizaciones teniendo en cuenta tiempo, transporte, q puedan ayudar a la organización Realizar y aprobar el listado de las necesidades y costo Realizar la capacitación del personal que lo requiera Evaluar el desempeño del personal capacitado	Jefe de área Jefe de recursos humanos Jefe de recursos humanos Jefe de recursos humanos Jefe de recursos humanos Jefe de recursos humanos Jefe de recursos humanos

FIGURA N ° 6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROCESO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
RECLUTAMIENTO	Se ubica en un mismo flujograma el proceso para reclutar el personal eventual y el de planta, lo que conlleva a cumplir una serie de etapas que en los procesos eventuales no es necesario y se gasta demasiado tiempo. Aunque bien definidas sus etapas deben ser reestructuradas en su orden para disminuir tiempo del proceso. Se utiliza únicamente la recomendación y la base de datos en la que solo se encuentra personal recomendado, como fuente para encontrar nuevos colaboradores	Tiene claro los procesos que debe aplicar en cuanto al suministro de personal. Cada etapa es realizada por la persona encargada, lo que indica que se tiene clara las líneas de autoridad.
SELECCIÓN	Se encuentra fusionado con el proceso de reclutamiento lo que no permite definir en que proceso se encuentra un colaborador.	Conocimiento de las etapas que deben ser aplicadas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	No es aplicada continuamente al personal contratado directamente por la empresa. Los jefes directos o supervisores no tienen un conocimiento exacto del manejo y la aplicación de las pruebas. No se cuenta con un proceso que permita hacer mejoras en cuanto a evaluaciones de desempeño con bajas calificaciones.	Tiene definidos formatos adecuado para realizar el proceso de evaluación de desempeño. Se comunica al personal el sistema de pruebas. Realizan evaluaciones continuas al personal eventual para garantizar la calidad del trabajo
COMPETENCIAS LABORALES	No se utiliza la información de educación y experiencia para realizar y detectar las necesidades de capacitación. No se tiene un plan de acción para mejorar las competencias laborales.	Definición clara del perfil del cargo. Tienen un registro de educación y experiencia de los colaboradores.
CAPACITACION	No existe una utilización adecuada de las fuentes de información para definir las necesidades de capacitación. Las capacitaciones no son continuas, Solo en algunas ocasiones evalúan los procesos de capacitación. La capacitación no necesariamente responde a las necesidades de la empresa, ya que no se utiliza las fuentes.	Realiza cotizaciones acerca de las capacitaciones. Flexibilidad de horario para que sus colaboradores estudien por fuera de la empresa.

7. ANALISIS Y DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

7.1 PROCESOS DE ADMISIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para la elaboración de este diagnostico se realizo una entrevista al gerente administrativo, de la organización, lo cual permitirá conocer la situación en la que se encuentra los procesos de admisión y desarrollo organizacional.

La entrevista realizada consta de cuatro preguntas las cuales indicaría las falencias de la organización en cuanto a los procesos anteriormente mencionados. Las preguntas aplicadas fueron las siguientes:

1. ¿la empresa cuenta con misión y visión?
2. ¿existe en la empresa procesos de reclutamiento y selección?
3. ¿Cuáles son los programas de capacitación que cuenta la empresa?
4. ¿Cuenta con programas de desarrollo organizacional, como son la formación, entrenamiento e inducción?

En la realización del diagnostico se visualizo una organización de carácter familiar, que esta en proceso de expansión, ya que ha tenido un crecimiento en la participación del mercado, por lo que en la búsqueda de mejorar continuamente ha adoptado la norma ISO 9001, para la mejora en cuanto los procesos de fundición, moldeo, reparación y maquinado, ya que esta norma para la empresa esta enfatizada en cuanto estos procesos.

En cuanto a los procesos de admisión, en el reclutamiento no se utilizan fuentes externas como clasificados, periódicos, agencias de empleo. por otra parte el proceso de selección utilizado es escoger a las personas que se ajusten al perfil del cargo, pero que adicionalmente tenga una referencia o recomendación por alguien cercano ala empresa ya sea un colaborador, un jefe, el gerente, o un cliente, debido a que les genera más confiabilidad en las personas que ingresan a la empresa, porque al ser referenciados se pueden determinar muchos aspectos de sus actitudes, de igual manera todas las personas recomendadas quedan en una base de datos que le permite a la empresa y al aspirante en cualquier momento contar con la oportunidad de contratar e ingresar a la empresa, de igual manera se cuenta con un proveedor externo para contratar el personal eventual que necesite la empresa, durante los periodos de semana santa o fines de semana para cumplir con trabajo que debe ser entregado en el menor tiempo posible.

Así mismo en el proceso de selección durante la etapa de pruebas se aplica la entrevista, para saber si se cumple con el perfil que se requiere, posteriormente se realiza unas pruebas psicológicas, en cada una de las etapas se debe obtener un puntaje mínimo de 3.5 para avanzar en cada etapa.

Se realiza una recepción de todos los documentos del aspirante se hace una revisión y confirmación de los datos, si es aprobado se procede a contratar.

En lo que se refiere a la evaluación del desempeño, esta se realiza ocasionalmente, cuando se presenta una disminución en el desempeño o cuando alguno de los directivos lo considera necesario.

Con respecto al proceso de capacitación, este proceso no se realiza con frecuencia, solo se utiliza cuando se hace el ingreso del personal, pero no constantemente como herramienta que permita el crecimiento personal y desarrollo de las habilidades de los colaboradores, lo cual refleja la ausencia de capacitación. Es decir no existen programas de capacitación estipulados dentro del área de talento humano.

En cuanto al proceso de inducción se hace exclusivamente al personal que ingresa por primera vez a la empresa y no aquellos que trabajan temporalmente con la empresa, ya que cuentan con la primera inducción y cuando ingresan de nuevo para temporada, la dirección no considera necesario realizar de nuevo el proceso de inducción, el cual esta enfocado en presentar la empresa, la misión, la visión, sus política, el horario, las normas de seguridad, los espacios físicos, y reglas de seguridad.

8. ANALISIS Y DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para llevar a cabo el análisis de los datos proporcionados a través de los cuestionarios aplicados los colaboradores del área administrativa y operativa de ESRECAL objeto de estudio, se utilizó el programa Microsoft Access, y los cuales serán presentados de la siguiente manera.

- ✓ Frecuencia de los ítems para la evaluación de cada uno de los componentes de los procesos de admisión y desarrollo organizacional.
- ✓ Resultados por grupo de procesos y presentación de análisis
- ✓ Relación de todos los ítems de cada variable.

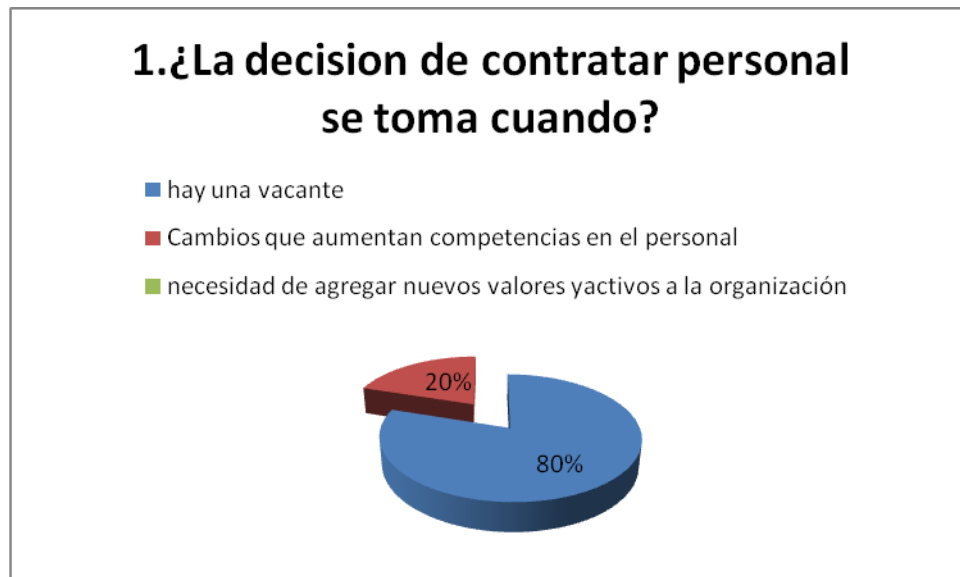
Para determinar el estado actual de los procesos de admisión del personal y del desarrollo organizacional de la empresa Esrecal se hizo necesario realizar dos cuestionarios uno el cual fue dirigido al grupo administrativo encargado de realizar estos procesos y el cual esta conformado por 13 preguntas. Y el segundo cuestionario conformado por 8 preguntas dirigidas al grupo de colaboradores del Área operativa.

8.1. Descripción de los resultados del cuestionario uno (1) aplicado al gerente y al grupo de colaboradores de talento humano.

Tabla 8.1.1 ítem 1 de las variables de Reclutamiento, cuestionario 1

PREGUNTA	hay una vacante	Cambios que aumentan competencias en el personal	necesidad de agregar nuevos valores y activos a la organización
frecuencia	4	1	0
porcentaje	80%	20%	0

Grafico 8.1.1, ítem de las Variables de reclutamiento, cuestionario 1

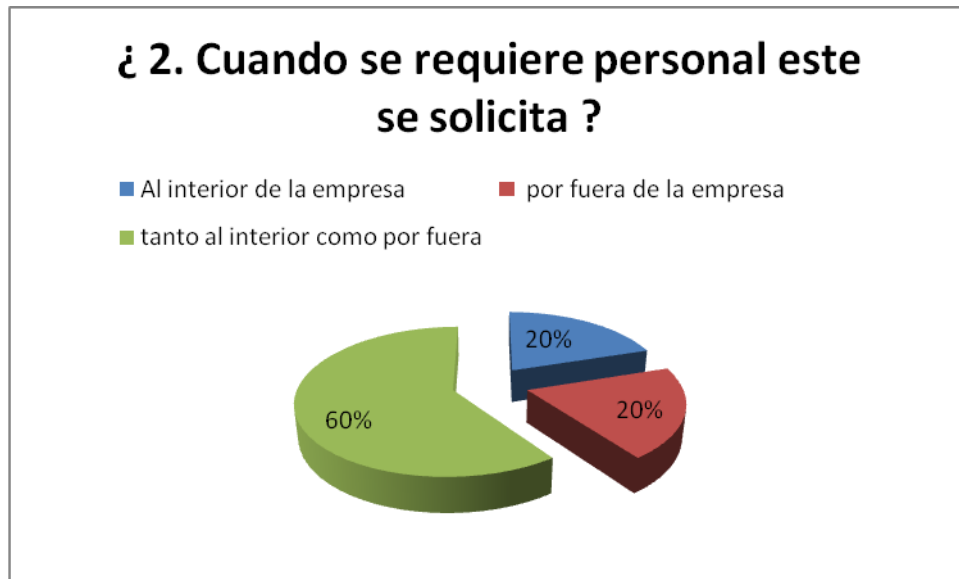


Solo cuando existe una vacante real y que es requerida como parte fundamental de la empresa, se toma la decisión de incorporar nuevos elementos a la organización, esto lo confirma un 80%, por lo que se concluye que la la organización ESRECAL. Responde a la situación actual del país en la cual permitir el ingreso de nuevo personal a las empresas en una respuesta a la necesidad de cubrir los requerimientos de mano de obra inmediata.

Tabla 8.1.2 ítem de las variables de Reclutamiento, cuestionario 1

PREGUNTA	Al interior de la empresa	por fuera de la empresa	tanto al interior como por fuera
frecuencia	1	1	3
porcentaje	20%	20%	60%

Grafico 8.1.2.item De las Variables de reclutamiento, cuestionario 1

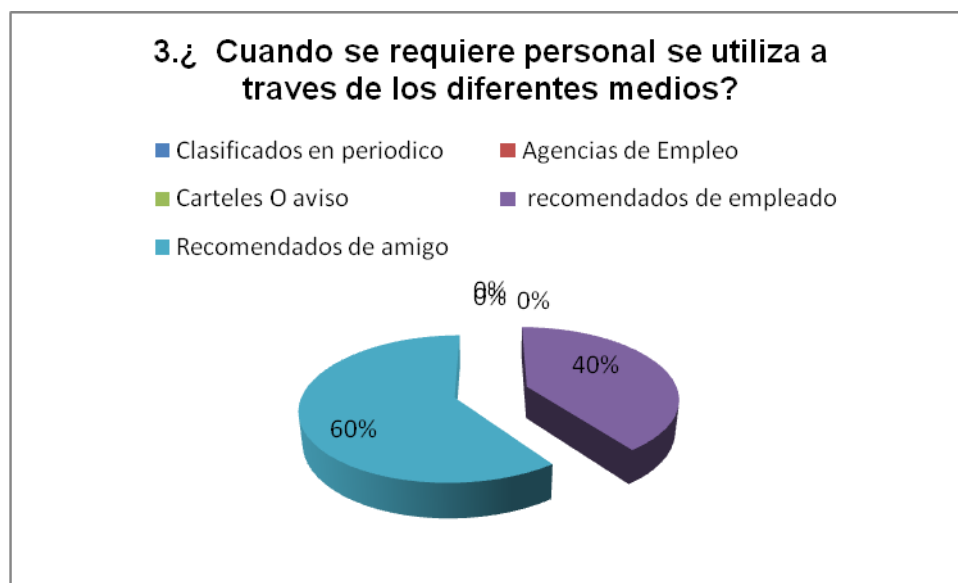


El 60% consideran que los métodos mas utilizados a la hora de requerir personal son técnicas de reclutamiento tanto interno como externo, lo cual indica que esta fase de los procesos de reclutamiento, garantiza que se encuentren colaboradores que tengan diferentes competencias laborales, lo que le permite a la empresa la opción de decidir cual es el colaborador con mas aptitudes y actitudes para desempeñar adecuadamente el cargo.

Tabla 8.1.3 ítem de las variables de Reclutamiento, cuestionario 1

PREGUNTA	Clasificados en periódico	Agencias de Empleo	Carteles O aviso	recomendados de empleado	Recomendados de amigo
frecuencia	0	0	0	2	3
porcentaje	0%	0%	0%	40%	60%

Grafico 8.1.3, ítem de las Variables de reclutamiento, cuestionario 1

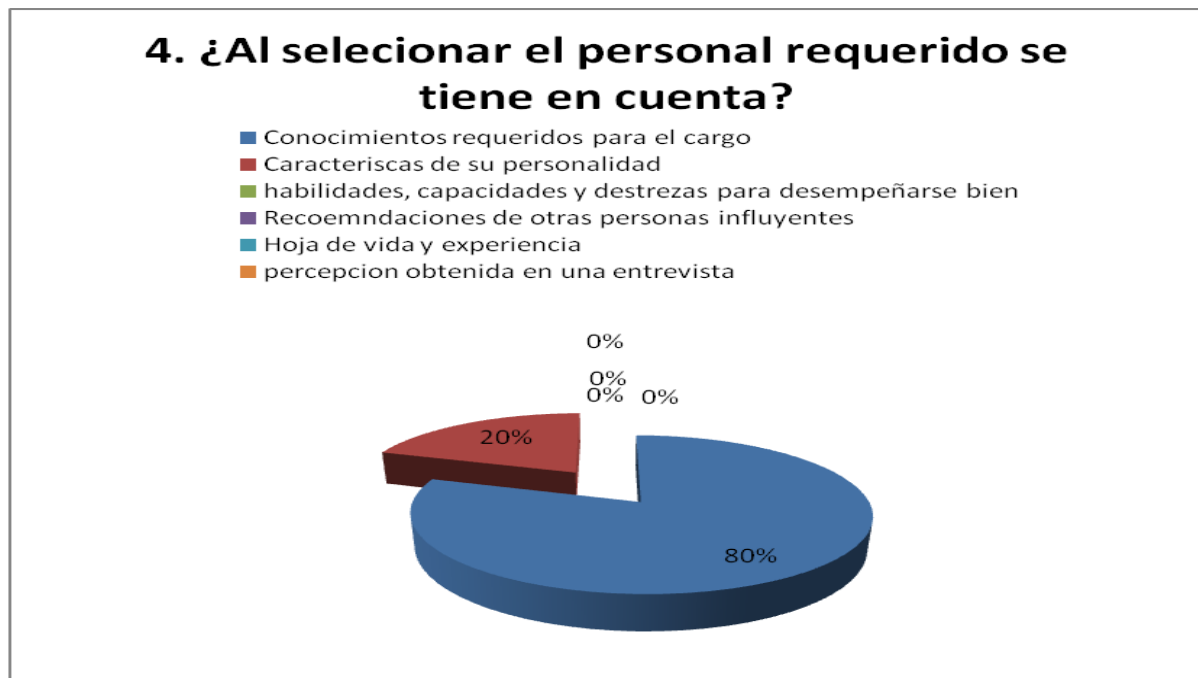


El 60 % afirman que el medio más utilizado por la organización es la recomendación de amigos, por lo cual se puede concluir que lo mas importante para ingresar en la empresa es tener lazos de amistad con alguna de las personas que puedan ejercer influencia en las personas que toman este tipo de decisiones, por lo que esto podría considerarse como una falla, ya que necesariamente la persona recomendada no puede ser la mas adecuada para el cargo.

Tabla 8.1.4 ítem de las variables de selección, cuestionario 1

PREGUNTA	Conocimientos requeridos para el cargo	Características de su personalidad	habilidades, capacidades y destrezas para desempeñarse bien	Recomendaciones de otras personas influyentes	Hoja de vida y experiencia	percepción obtenida en una entrevista
frecuencia	4	1				
porcentaje	80%	20%	0%	0%	0%	0%

Grafico 8.1.4, ítem de las Variables de selección, cuestionario 1

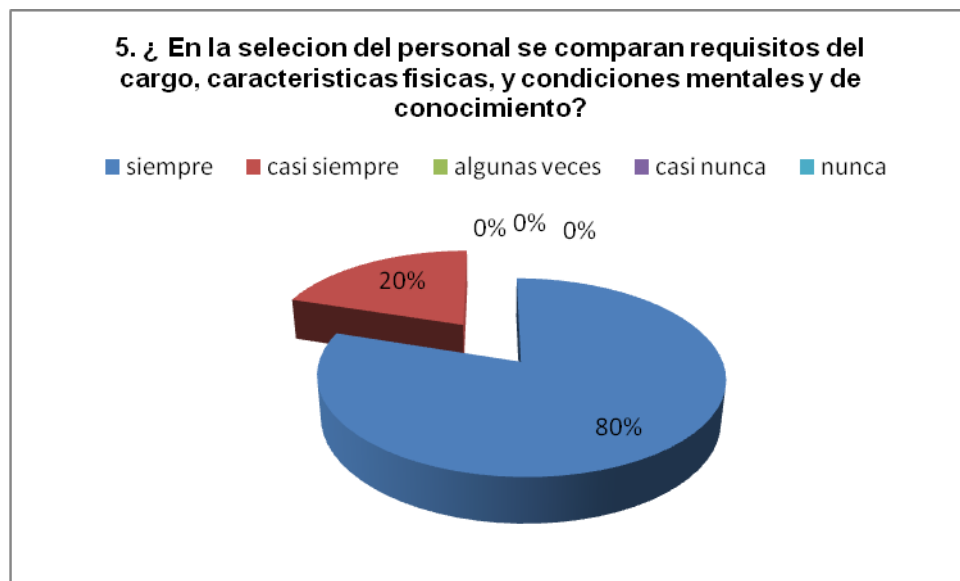


El 80% afirman que lo primordial a la hora de seleccionar personal lo mas importante son los conocimientos requeridos para el cargo; permitiendo que el desarrollo de las funciones del mismo se ejecuten de una manera mas eficiente. Por otra parte el 20% considera que son más importantes las características de la personalidad.

Tabla 8.1.5 ítem de las variables de selección, cuestionario 1

PREGUNTA	siempre	casi siem- pre	algunas veces	casi nunca	Nunca
frecuencia	4	1	0	0	0
porcentaje	80%	20%	0%	0%	0%

Grafico 8.1.5, ítem de las Variables de selección, cuestionario 1

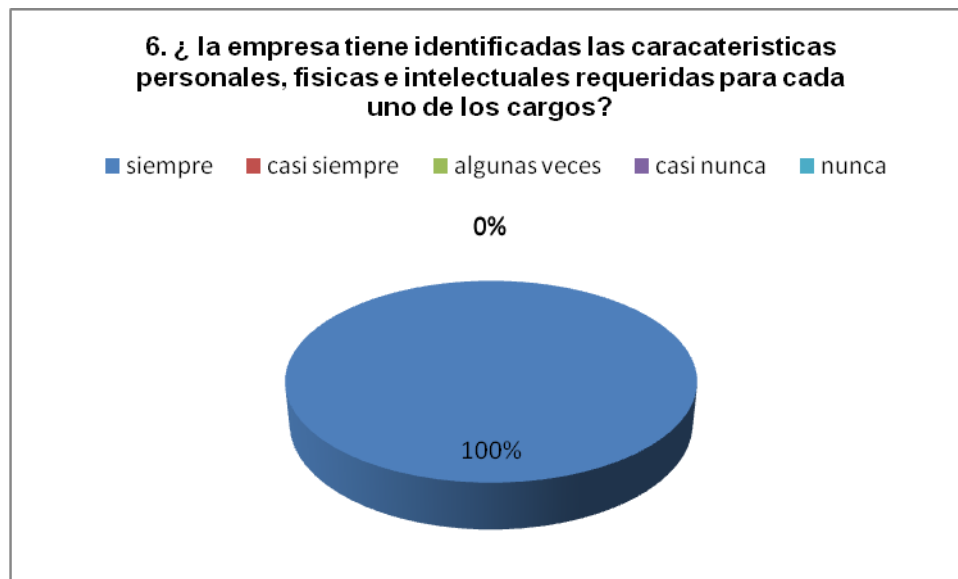


El 80% están de acuerdo en que en el proceso de selección se tiene en cuenta todos los requisitos exigidos para el cargo lo que significa que la organización implementa métodos necesarios en el perfil para cada cargo. El 20% opina que no siempre se tiene en cuenta los requisitos para cada cargo lo que significa que algunas personas no tienen la necesidad de cumplir con dichos requisitos del cargo, lo que se puede explicar debido a lo encontrado anteriormente, en cuanto a que el ingreso de personal se hace principalmente por recomendación de otras personas allegadas a la organización o inclusive de miembros de la misma.

Tabla 8.1.6 ítem de las variables selección, cuestionario 1

PREGUNTA	siempre	casi siem- pre	algunas veces	casi nunca	Nunca
frecuencia	5	0	0	0	0
porcentaje	100%	0%	0%	0%	0%

Grafico 8.1.6, ítem de las Variables de selección, cuestionario 1

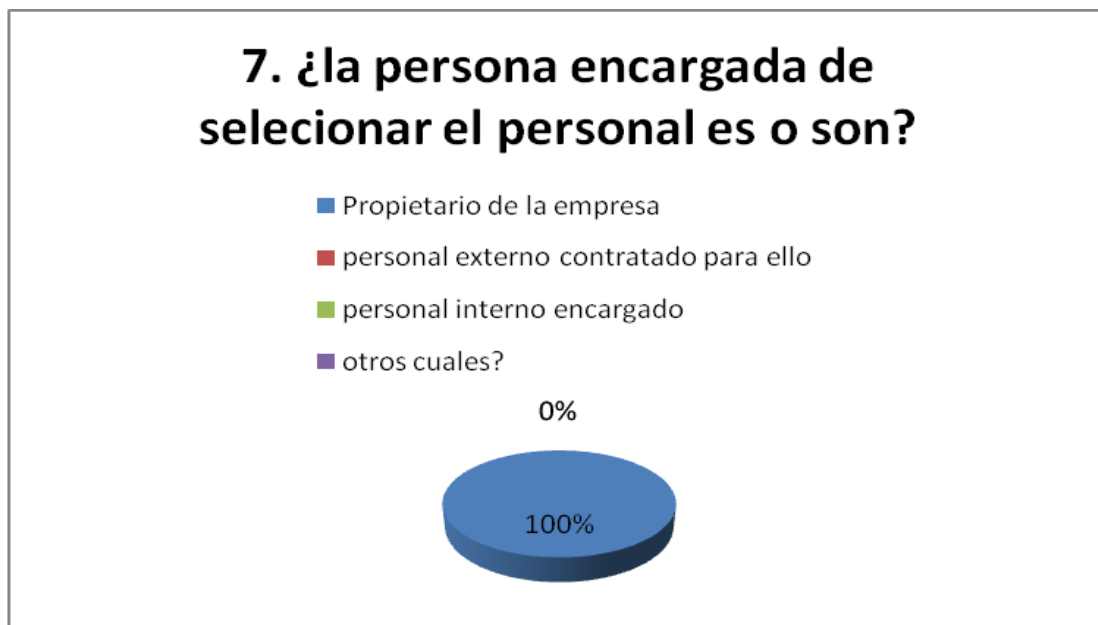


El Gerente y el grupo administrativo afirman que para la selección del nuevo personal estos aspectos se convierten en elementos fundamentales, para definir el cumplimiento de las necesidades del cargo y para de desarrollar adecuadamente las labores y contribuir al objetivo general de la empresa, por lo que cada cargo debe contar con un colaborador que cumpla todos los requisitos en busca de la competitividad.

Tabla 8.1.7 Ítem de las variables de selección, cuestionario 1

PREGUNTA	Propietario de la empresa	personal externo contratado para ello	personal interno encargado	Otros cuales?
frecuencia	5	0		
porcentaje	100%	0%	0%	0%

Grafico 8.1.7.item de las Variables de selección, cuestionario 1



100% afirman que el poder decisorio recae únicamente en el propietario de la empresa por lo que el proceso de admisión y desarrollo organizacional, esta a su cargo, lo que indica que el poder es de tipo autoritario, lo cual implica que el departamento del talento humano, no esta cumpliendo su función en cuanto a la gestión en los procesos de reclutamiento y selección de nuevas personas al grupo de colaboradores, lo que en cuanto a los sistemas de gestión actuales los situaría en una desventaja frente a otras organizaciones que implementando estos procesos, consiguen obtener talento humano de alta calidad para sus organizaciones.

Tabla 8.1.8. Ítem de las variables de selección, cuestionario 1

PREGUNTA	Entrevista	Pruebas de conocimiento	test psicológico	Técnicas de Simulación
frecuencia	5	0	0	0
porcentaje	100%	0%	0%	0%

Grafico 8.1.8.item de las Variables de Selección, cuestionario 1

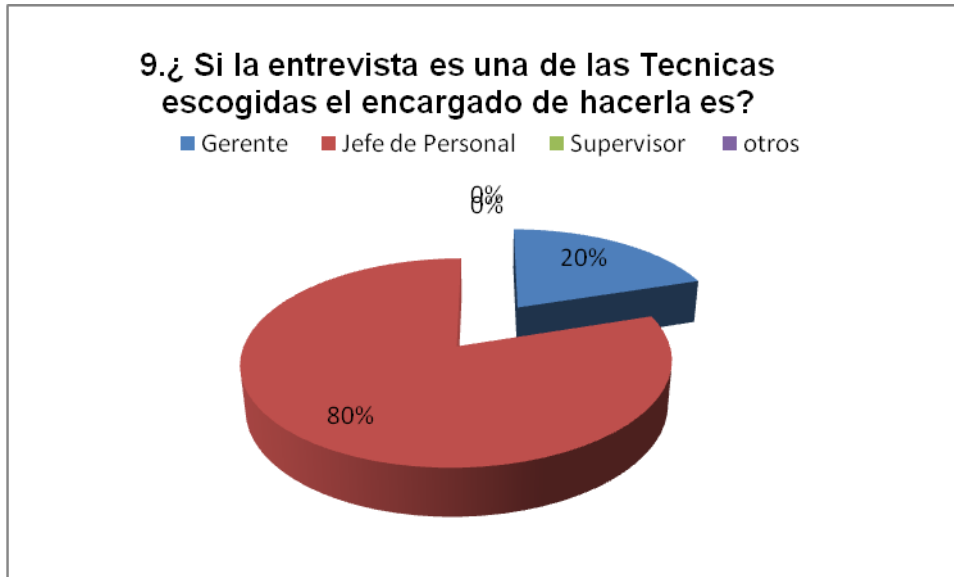


La técnica más utilizada durante la selección del personal es la entrevista lo cual demuestra, que por ser una de las técnicas mas utilizada y que aporta grandes ventajas en cuanto al conocimiento de la persona a quien se va a contratar debido a su gran efectividad lo que puede explicar que el 100% lo identifican como el mas utilizado.

Tabla 8.1.9. Ítem de las variables de Selección, cuestionario 1

PREGUNTA	Gerente	Jefe de Personal	Supervisor	otros
frecuencia	1	4	0	0
porcentaje	20%	80%	0%	0%

Grafico 8.1.9. Ítem de las Variables de Selección, cuestionario 1

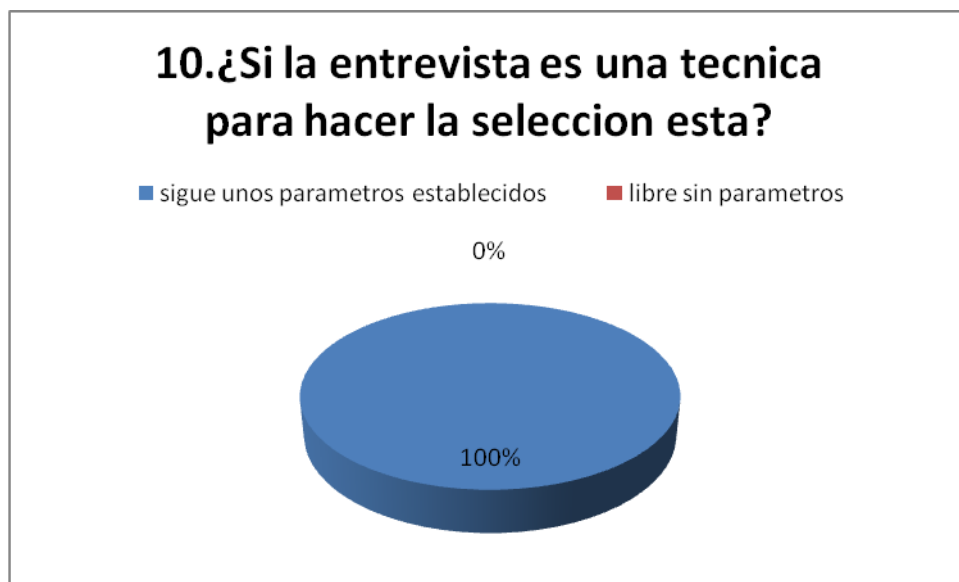


Con el 80% afirman que el jefe de personal es quien realiza las entrevistas debido a que este es quien posee más conocimientos acerca de las necesidades del cargo, de la técnica de la entrevista, de sus beneficios de la forma correcta de aplicarla, obteniendo los resultados esperados en cuanto a la decisión de seleccionar las personas mas idóneas para desempeñar adecuadamente el cargo.

Tabla 8.1.10. Ítem de las variables de Selección, cuestionario 1

PREGUNTA	sigue unos parámetros establecidos	libre sin parámetros
frecuencia	5	0
porcentaje	100%	0%

Grafico 8.1.10.item de las Variables de Selección, cuestionario 1

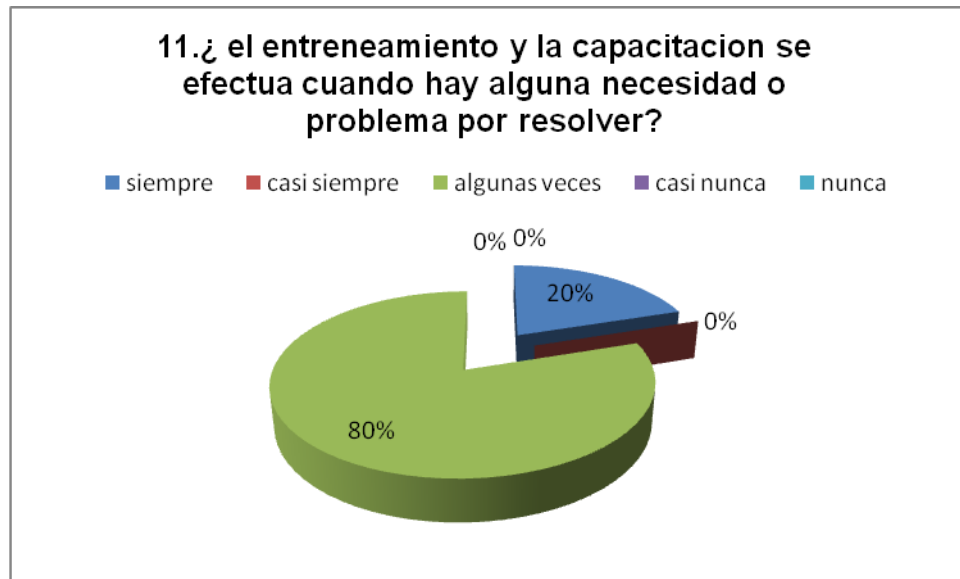


El 100% afirma que la entrevista por ser una de las tecnica de selección mas utilizadas debe seguir unos parametros para cada perfil requerido, lo que genera unas ventajas en los procesos de evaluacion requeridos en los diferentes estudios de gestion humana.

Tabla 8.1.11. Ítem de las variables de Entrenamiento, cuestionario 1

PREGUNTA	siempre	casi siem- pre	algunas veces	casi nunca	nunca
frecuencia	1	0	4	0	0
porcentaje	20%	0%	80%	0%	0%

Grafico 8.1.11.item de las Variables de Entrenamiento, cuestionario 1

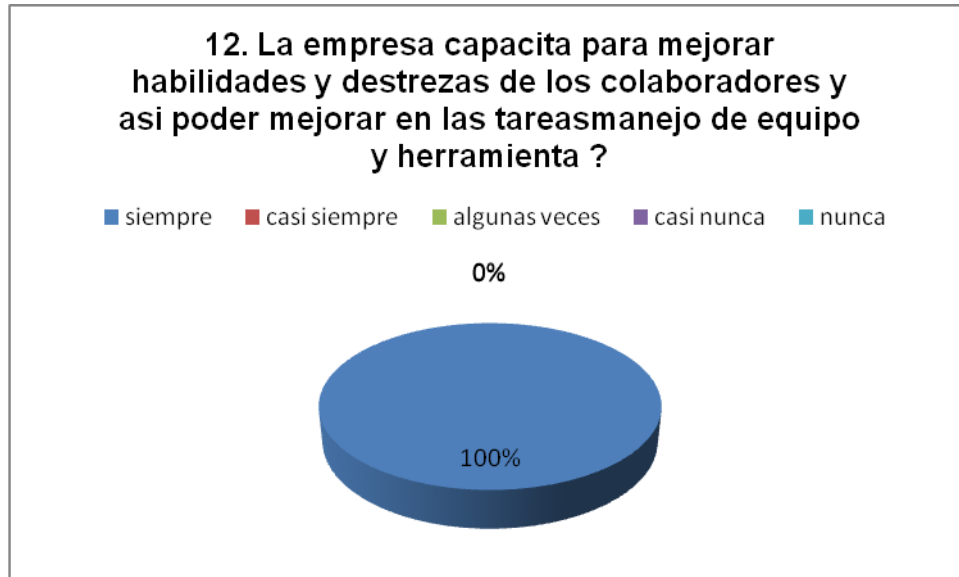


El 80% de afirman que algunas veces los proceso de entrenamiento y capacitación no responde a alguna necesidad especifica por resolver como bajo desempeño o las expectativas del trabajador en cuanto al aprendizaje para el mejoramiento de las tareas o en la adquisicion de nuevas competencias, Lo que puede generar un sentimiento de insatisfacción ya que el colaborador no recibe lo que el realmente necesita para desempeñar su tarea y cumplir con sus expectativas, sino que la capacitación no esta definida como herramienta de las mejoras de competitividad dentro de la organización.

Tabla 8.1.12. Ítem de las variables de Entrenamiento, cuestionario 1.

PREGUNTA	siempre	casi siem- pre	algunas veces	casi nunca	nunca
frecuencia	5	0	0	0	0
porcentaje	100%	0%	0%	0%	0%

Grafico 8.1.12.item de las Variables de Entrenamiento, cuestionario 1

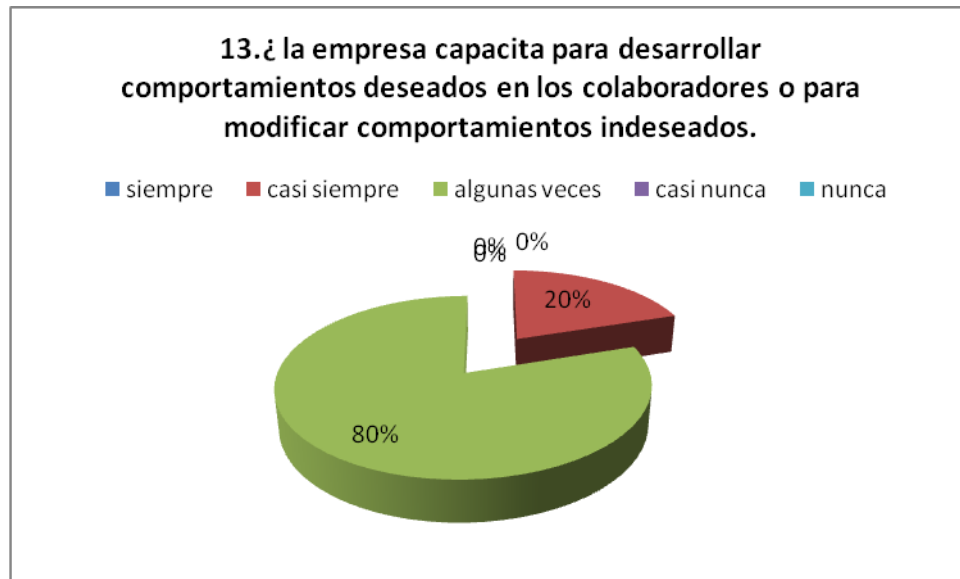


La parte adminisitrativa sostiene que capacita en funcion de las mejoras de habilidades y destrezas , ya que esto se traduce en la adquisicion de nuevos valores anivel de competencias laborales y de la formas de competir de la organización a nivel productivo.

Tabla 8.1.13. Ítem de las variables entrenamiento, cuestionario 1.

PREGUNTA	siempre	casi siempre	algunas veces	casi nunca	nunca
frecuencia	0	1	4	0	0
porcentaje	0%	20%	80%	0%	0%

Grafico 8.1.13.item de las Variables de entrenamiento, cuestionario 1



El 80% considera que en ocasiones la empresa busca mejorar aspectos positivos os de los colaboradores, para incentivar los niveles de satisfacción y motivación en procura de lograr un ambiente de trabajo agradable y el cual permita que los miembros de la organización se sigan incorporando a ella. Sin embargo en algunas ocasiones la organización no toma en cuenta los factores positivos y negativos que puedan fortalecer o desequilibrar la eficiencia ya que disminuyen los niveles de satisfacción.

Tabla 8.1.14. Ítem de las variables de capacitación, cuestionario 1.

PREGUNTA	siempre	casi siempre	algunas veces	casi nunca	Nunca
frecuencia	4	1	0	0	0
porcentaje	80%	20%	0%	0%	0%

Grafico 8.1.14 Ítem de las Variables de capacitación, cuestionario 1

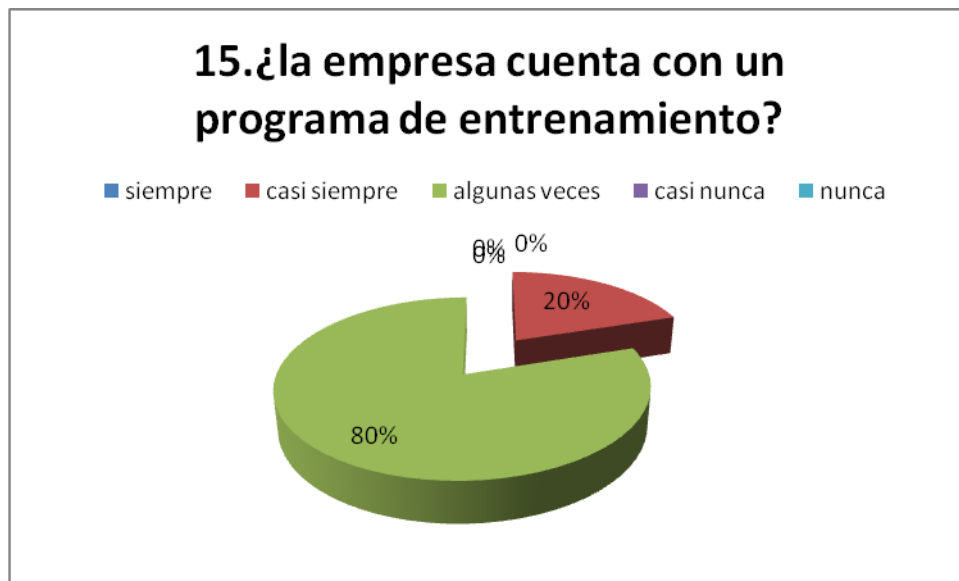


Aunque la parte administrativa manifiesta que se tiene interés sobre las necesidades del personal confrontado con lo evaluado a los colaboradores, estos Los procesos de capacitación y entrenamiento se han visto afectados por la falta de planificación de la empresa para que sean enfocados de manera adecuada en procura del aprovechamiento de las habilidades en materia de aprendizaje que posean los colaboradores y los cual al ser fortalecidos incrementan sus niveles de desempeño, confianza y estima lo que se traduce en resultados positivos para la organización.

Tabla 8.1.15.item de las variables de capacitación, cuestionario 1.

PREGUNTA	siempre	casi siempre	algunas veces	casi nunca	nunca
frecuencia	0	1	4	0	0
porcentaje	0%	20%	80%	0%	0%

Grafico 8.1.15.item de las Variables de capacitación, cuestionario 1



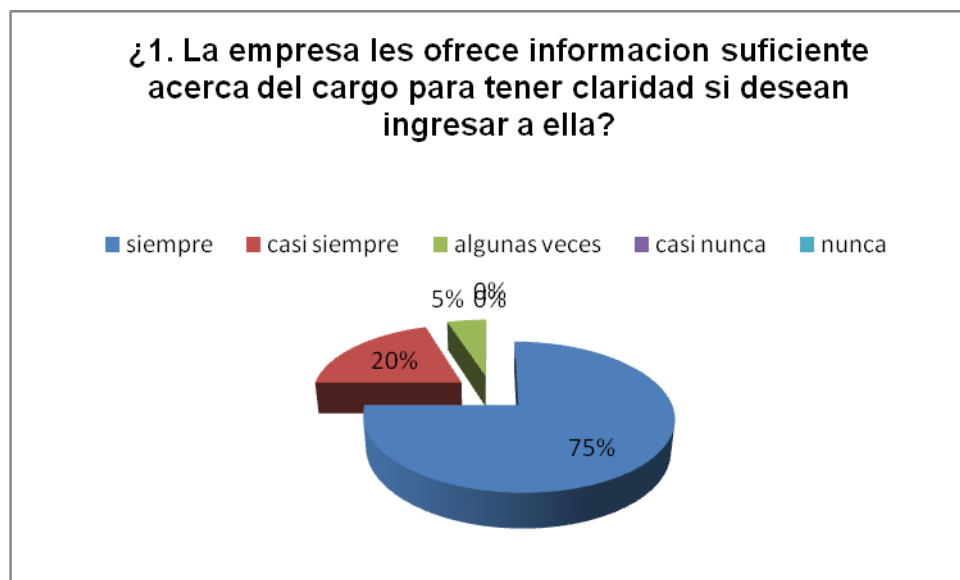
Un 80% afirma que algunas veces se ofrece algún tipo de entrenamiento por la organización, este suceso se puede explicar debido a la falta de una planificación adecuadas de los programas de entrenamiento, que se puede atribuir ala falta de conocimiento del proceso de admisión y desarrollo organizacional y/o falta de interés por parte de la empresa o por que al momento de contratar se hace a colaboradores con todos sus estudios, por lo que la empresa asume el no requerir preparar nuevamente al personal.

8.2. Descripción de los resultados del cuestionario dos (2) aplicado al gerente y al grupo de colaboradores de talento humano.

Tabla 8.2.1 ítem de las variables de Reclutamiento, cuestionario 2

PREGUNTA	siempre	casi siempre	algunas veces	casi nunca	nunca
frecuencia	15	4	1	0	0
porcentaje	75%	20%	5%	0%	0%

Grafico 8.2.1 ítem de la variables de Reclutamiento, cuestionario 2

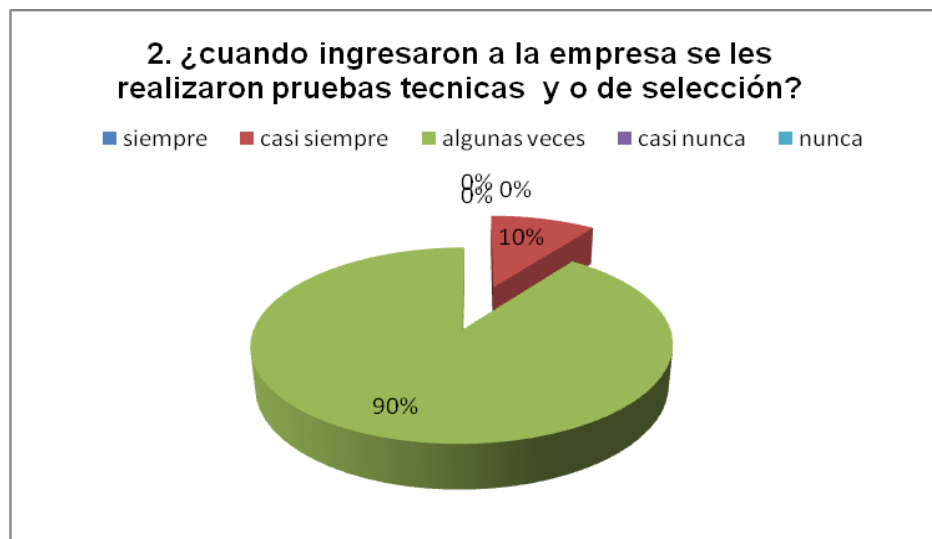


El 75% de los colaboradores afirma que al ingresar a la empresa obtuvo una definición en el cargo de la tarea y definición de la carga laboral, así mismo de la complejidad de esta, lo cual les permite asumir una posición de decisión en si el trabajo cumple las expectativas de sus intereses y de sus objetivos personales y profesionales, y en el cual logren desempeñarse adecuadamente aportando en la productividad de la empresa. Sin embargo vale evaluar el 20% que no siempre conto con la información necesaria y 5% que algunas veces se les brindo la información, para mejorar los estándares de calidad y gestión.

Tabla 8.2.2. Ítem de las variables de Selección, cuestionario 2

PREGUNTA	siempre	casi siempre	algunas veces	casi nunca	nunca
frecuencia		2	18		
porcentaje	0%	10%	90%	0%	0%

Grafico 8.2.2. Ítem de la variable de Selección, cuestionario 2

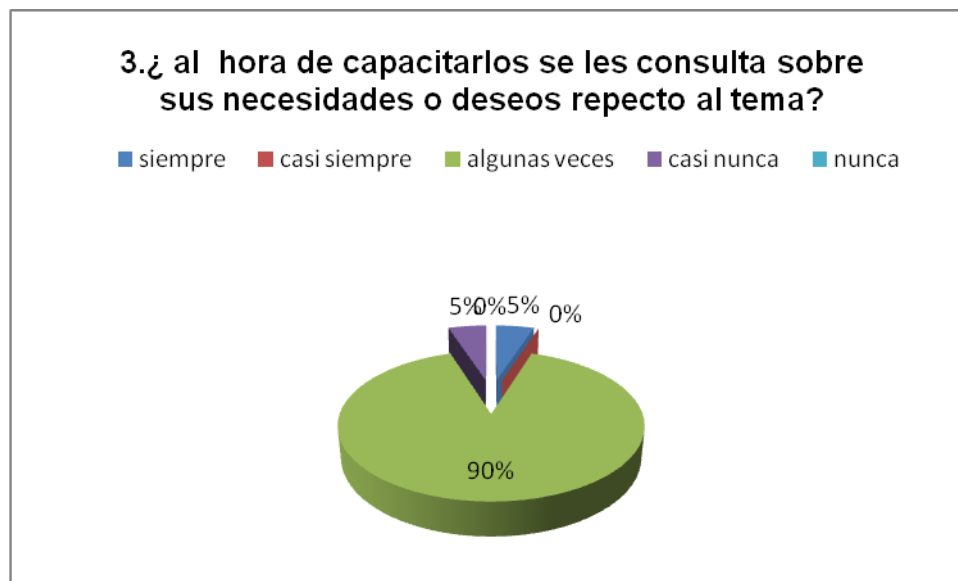


El 90% de los colaboradores afirma que a su ingreso a la empresa no presentaron pruebas técnicas y o de selección, lo que permitan evidenciar que no se pueden configurar las competencias que tiene el personal, y lo que de igual manera no sirve de apoyo para configurar las capacidades profesionales en los estándares del desempeño y función de la productividad, lo que en determinado momento conllevaría a contar con colaboradores poco preparados para el cargo.

Tabla 8.2.3. Ítem de la variable de Entrenamiento, cuestionario 2

PREGUNTA	siempre	casi siempre	algunas veces	casi nunca	nunca
frecuencia	1	0	18	1	0
porcentaje	5%	0%	90%	5%	0%

Grafico 8.2.3. Ítem de la variable de entrenamiento, cuestionario 2

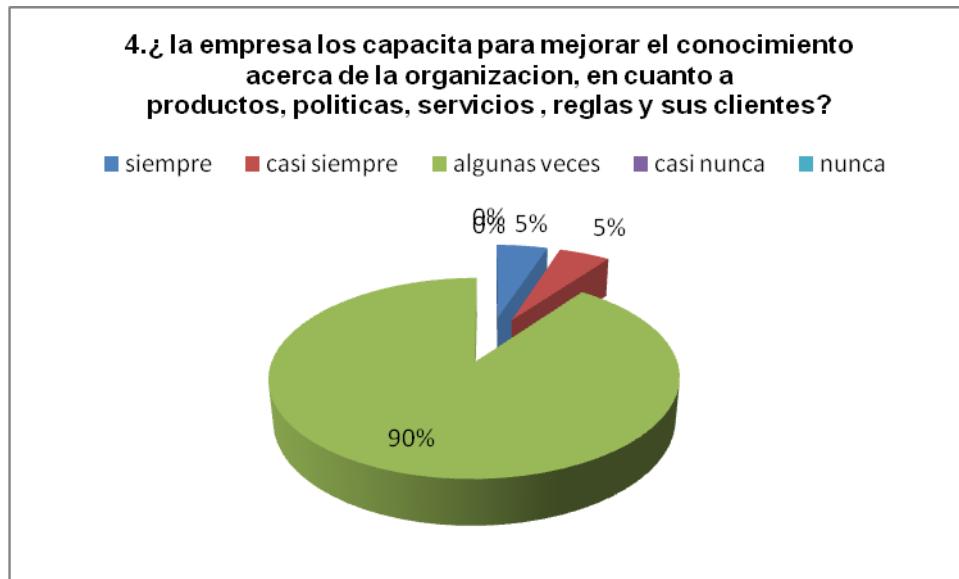


El 92% corrobora que no se tiene en cuenta sus opiniones, en cuanto a las necesidades de mejora personal y profesional, por lo cual no se satisface las actuales exigencias de los cargos a desempeñar y por lo que no se produce la motivación adecuada del colaborador.

Tabla 8.2.4. Ítem de la variable de Entrenamiento, cuestionario 2

PREGUNTA	siempre	casi siempre	algunas veces	casi nunca	nunca
frecuencia	1	1	18	0	0
porcentaje	5%	5%	90%	0%	0%

Grafico 8.2.4. Ítem de la variable de entrenamiento, cuestionario 2

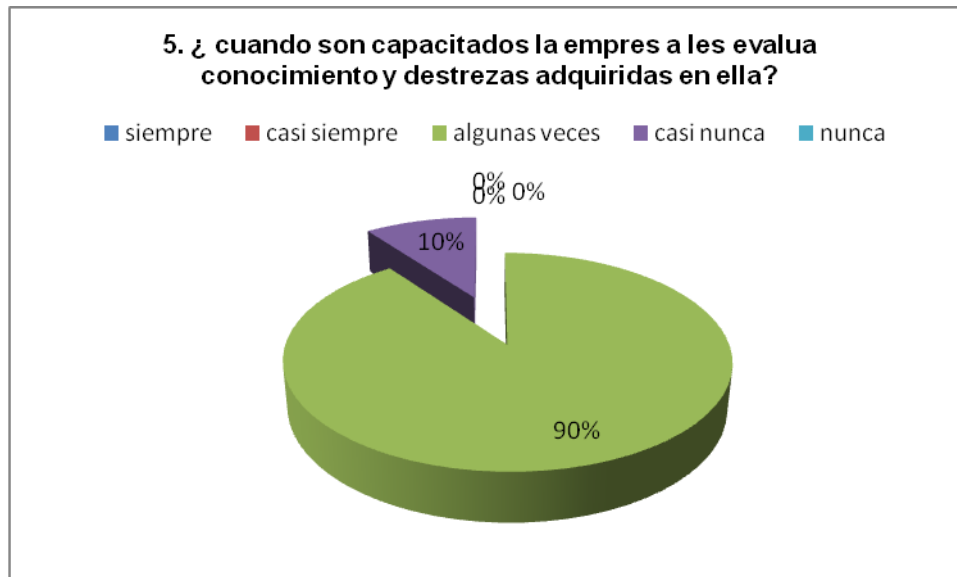


El 90% afirma que algunas veces no existe un flujo de comunicación adecuado entre colaboradores y gerencia esto refleja que hay momentos en que la empresa no tiene en cuenta a los colaboradores para darles a conocer todos estos ítem, que resultan fundamentales en lo que se refiere en el conocimiento de la empresa a la que pertenecen y la identificación con esta generando sentido de pertenencia.

Tabla 8.2.5 ítem de las variables de Entrenamiento, cuestionario 2

PREGUNTA	siempre	casi siempre	algunas veces	casi nunca	nunca
frecuencia	0	0	18	2	0
porcentaje	0%	0%	90%	10%	0%

Grafico 8.2.5. Ítem de la variable de entrenamiento, cuestionario 2

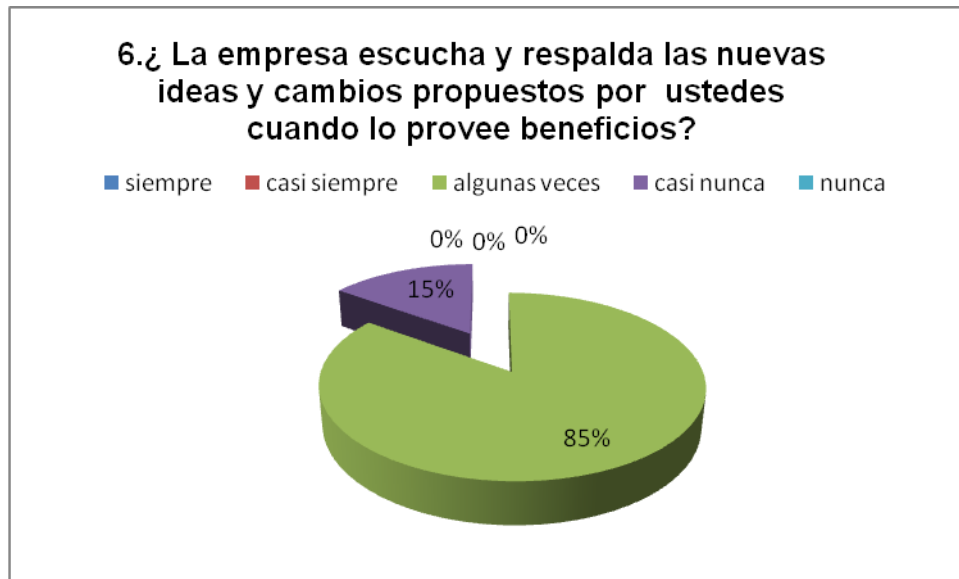


El 90% indica que algunas veces cuando recibe algún tipo de entrenamiento o capacitación, normalmente son evaluados como forma de control acerca de la eficiencia de la capacitación, este resultado se puede ver afectado ya que en muchas ocasiones la capacitación se recibe por obligación y no por la necesidad real y el interés propio de los colaboradores ya que como se manifestó anteriormente la empresa no tiene en cuenta las necesidades y opiniones de los trabajadores. Y el 10% expresa que cuando recibieron algún tipo de entrenamiento o capacitación no fueron evaluados.

Tabla 8.2.6. Ítem de las variables de capacitación, cuestionario 2

PREGUNTA	siempre	casi siempre	algunas veces	casi nunca	nunca
frecuencia	0	0	17	3	0
porcentaje	0%	0%	85%	15%	0%

Grafico 8.2.6. Ítem de la variable de capacitación, cuestionario 2



El 85% considera que las ideas provenientes de los colaboradores no son escuchadas y respaldadas por lo que ellos sienten que no son valorados lo que puede interrumpir los procesos creativos e innovadores del individuo. los cuales representa un elemento esencial para la capacidad proactiva de responder eficientemente a los cambio organizacionales.

Tabla 8.2.7. Ítem de la variable de capacitación, cuestionario 2

PREGUNTA	siempre	casi siem- pre	algunas veces	casi nunca	nunca
frecuencia	0	1	19	0	0
porcentaje	0%	5%	95%	0%	0%

Grafico 8.2.7. Ítem de la variable de capacitación, cuestionario 2

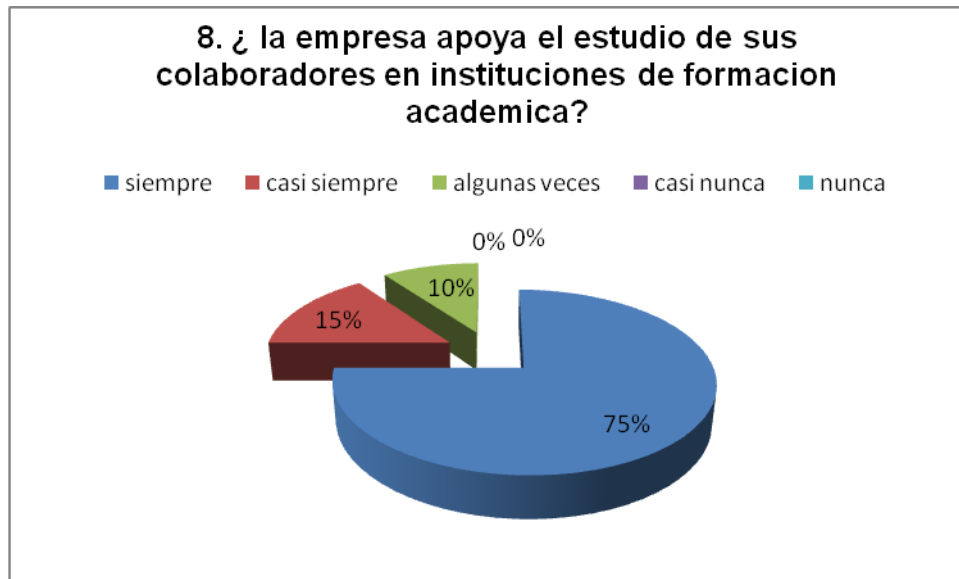


El 95% de los colaboradores afirma que en algunas ocasiones se les estimula para sugerir a la empresa en diferentes ámbitos a nivel de la organización en cuanto a eficiencia y productividad e igualmente sobre las necesidades e inquietudes de los colaboradores lo cual permitirá aumentar o mejorar ya sea el caso los canales de comunicación fortaleciendo los procesos de interacción entre los miembros de una organización

Tabla 8.2.8. De las variables de capacitación, cuestionario 2

PREGUNTA	siempre	casi siempre	algunas veces	casi nunca	nunca
frecuencia	15	3	2	0	0
porcentaje	75%	15%	10%	0%	0%

Grafico 8.2.8. Ítem 1 variables de capacitación, cuestionario 2



El 90% afirma que en algunas ocasiones se estimula para sugerir a la empresa en diferentes ámbitos a nivel de la organización en cuanto a eficiencia y productividad e igualmente sobre las necesidades e inquietudes de los colaboradores lo cual permitirá aumentar o mejorar ya sea el caso los canales de comunicación fortaleciendo los procesos de interacción entre los miembros de una organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario uno y dos, para conocer la forma de efectuar el proceso de admisión del personal y desarrollo organizacional. Se puede determinar que en el proceso de reclutamiento la decisión de ingresar nuevo personal esta sujeta a una necesidad inmediata y no una planeación para crecer competitivamente, así mismo el personal que ingresa debe contar con una referencia o recomendación de un amigo muy cercano a la empresa lo que genera confiabilidad para el área administrativa, pero que elimina la utilización de otras fuentes como clasificados en medios publicitarios o agencias de empleo, entre otros para encontrar los nuevos colaboradores.

En cuanto a los proceso de selección se puede resaltar la importancia que tiene el conocimiento requerido para desempeñar el cargo en el cual se requiere una vacante, sin embargo se pudo encontrar que un 20% del personal de talento humano afirmo que en algunas ocasiones no se tiene en cuenta primordialmente este requerimiento y otras características personales si no que prima la recomendación.

De igual manera durante este proceso de selección después de aplicar las pruebas o técnicas de selección que el caso de ESRECAL LTDA., es la entrevista ya que permite obtener un conocimiento mas adecuado de la persona que se va a contratar, la responsabilidad de tomar la decisión al final de la selección es del gerente de la empresa exclusivamente, por otra parte no siempre se aplican las pruebas de selección al personal que ingresa a la organización lo que no permite configurar sus competencias laborales y determinar estándares de desempeño, por lo que también impide realizar un análisis correcto de las necesidades de capacitación.

En los procesos de entrenamiento no siempre se responde a una necesidad o problema por resolver sino que es una respuesta espontanea de la alta gerencia en un determinado periodo en el cual se decide realizar cualquier tipo de capacitación sin tomar en cuenta necesidades laborales o expectativas de los colaboradores, sin embargo la alta gerencia y el grupo de talento humano afirma que poseen capacitación acerca de el manejo de herramientas y equipos y que si se realizan los estudios sobre las necesidades de capacitación pero frente a lo evaluado al grupo de colaboradores estos manifiestan que sus opiniones no son tomadas en cuenta y que no siempre se planifican de acuerdo a las verda-

deras necesidades de la organización para mejorar los niveles de desempeño, frente a este resultado se encuentra que existe una falencia en cuanto al flujo de comunicación entre el área administrativa y colaboradores y no únicamente ante las expectativas de capacitación, si no también en la información que se debe proveer de la organización en cuanto a políticas, productos, servicios entre otros que permite que los colaboradores tengan un pleno conocimiento de su organización y se sienta identificado con ella generando un sentido de pertenencia, que finalmente contribuye al éxito de la organización, sin embargo cabe resaltar que la empresa apoya a través de una flexibilidad horaria de sus colaboradores para que puedan asistir a instituciones académicas.

9. PROPUESTA DE OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS DE ADMISION DE PERSONAL Y DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESRECAL.

La siguiente propuesta busca redefinir los procesos actuales no tanto en la forma como se hacen, sino en la separación adecuada de cada una de las etapas en los procesos a los cuales pertenecen, lo que permitirá que se tenga claro hasta donde se debe llevar cada proceso.

En cuanto al proceso de reclutamiento dentro de la organización objeto de estudio es nombrado como suministro de personal, pero dentro de este contexto no se encuentra bien definido en que momento se da esta durante una etapa de selección o de reclutamiento, ya que existe una mezcla entre estos procesos. Por lo que se recomienda que cada proceso cumpla sus etapas.

Para el proceso de selección se propone implementar una nuevas etapas en el proceso de selección de planta con el fin de que todo este debidamente especificado y que cada uno de los departamentos participen en las decisiones del personal a contratar en su área y de igual manera definir con anterioridad si el personal a contratar es a través de un proveedor externo o directamente por la empresa con el fin de que no se tenga que convocar al aspirante y luego determinar que por las características del cargo o no cumple con estas, o la labor por el tiempo del contrato, se debe realizar a través de un proveedor externo.

En cuanto a la falencia encontrada acerca del desarrollo organizacional, en cuanto al aspecto de la capacitación es importante replantear este aspecto, ya que como factor fundamental en el crecimiento de la organización a nivel competitivo y como forma de incrementar sus competencias laborales, se debe realizar una mejora en la forma de hacerlo, es decir respondiendo a una verdadera necesidad de la organización, al interés

de los colaboradores en cuanto al mejoramiento de sus destrezas en el desarrollo de sus tareas, las necesidades en cambios tecnológicos y como forma de afrontar las nuevas tendencias de la organización en las que los colaboradores son el activo principal de una organización.

De igual manera en el proceso de entrenamiento se deben evaluar las fuentes para identificar las necesidades de entrenamiento las cuales son, la solicitud de los jefes de área, resultados de auditorías internas de calidad, resultado de acciones correctivas y preventivas, características que se deben cumplir con el perfil del cargo, quejas de los clientes, listar las necesidades de entrenamiento identificadas.

Se recomienda que en el proceso de capacitación se realice un seguimiento continuo a cada colaborador y se evalúe el desempeño del personal capacitado, de igual manera establecer si se cumplieron los objetivos o metas fijadas para la capacitación u/o entrenamiento, y dar reconocimiento al colaborador.

Establecer los tipos de capacitación que se requieren, a través de capacitación en el puesto de trabajo, cursos internos, seminarios, talleres, cursos actualizados.etc.

En cuanto la mejora de los proceso de capacitación, las competencias laborales, deben ser evaluadas antes de la capacitación, para tomar decisiones adecuadas acerca de las necesidades de capacitación, y se deben verse incrementadas después de dichas capacitaciones lo que promoverá el mejoramiento continuo de la organización, debido a que el crecimiento de una organización se debe hacer de manera simultanea en cuanto a la implementación de nuevas tecnologías, expansión del mercado o nuevos servicios como a través del crecimiento profesional de sus colaboradores, con la adquisición de nuevas habilidades y destrezas a desarrollar en sus labores, ya que esto permitiría que la empresa adquiriera una ventaja competitiva en cuanto al talento humano, que en ultimas es quien le da el valor real a una organización, ya que solo el ser humano es capaz de transformar la empresa.

Para evaluar las competencias laborales se propone realizar un análisis de las diferencias entre las necesidades y capacidades actuales de los colaboradores para desarrollar sus trabajos, de igual manera elaborar un plan de acción para afrontar las necesidades para mejorar las competencias laborales y revisar el analisis de las competencias después de aplicar el plan de acción, cada seis meses.

Por ultimo se propone prestar especial importancia a la evaluación de desempeño en cuanto a su aplicación adecuada en cuanto al tiempo y la forma de aplicación ya que en la actualidad se realizaba cuando el gerente lo consideraba necesario o cuando los supervisores manifestaban que había existido un bajo rendimiento en la productividad.

A continuación se presenta proceso adecuado para la optimización en cuanto al tiempo y la presentación adecuada de los procesos de admisión y desarrollo organizacional.

FIGURA 7. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL CONTRATADO DIRECTAMENTE POR LA EMPRESA

FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<pre> graph TD 1[1] --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4{4} 4 --> 5((5)) 4 --> 6((6)) 5 --> 6 6 --> 6 </pre>	Solicitud de personal por parte del jefe de área al dpto. Talento humano.	Jefe de área
	Autorización de la solicitud del personal	Jefe de talento humano
	Revisar fuentes internas (base de datos) y utilizar las fuentes externas tales como periódicos, bolsas de empleo, universidades y otros	Jefe de talento humano
	Convocar el personal que se ajuste al cargo	Jefe de talento humano
	Realizar la preselección de personal	Jefe de talento humano
	Convocar el personal disponible, de acuerdo al perfil del cargo.	Jefe de talento humano

FIGURA 8. PROCESO DE RECLUTAMIENTO PERSONAL A TRAVÉS DE UN PROVEEDOR EXTERNO

FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<pre> graph TD 1[1] --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4{4} 4 --> 5((5)) 4 --> 4 4 --> Exit[] style Exit fill:none,stroke:none </pre>	Solicitud de personal	Jefe de área
	Definir perfil del cargo	Jefe de talento humano
	Realizar orden de requerimiento de personal y enviar perfil del cargo	Jefe de talento humano
	Convocar el personal que se ajuste al cargo	Proveedor
	Realizar la preselección de personal	Jefe de talento humano

FIGURA N° 9. PROCESO DE SELECCIÓN

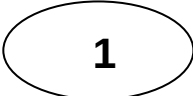
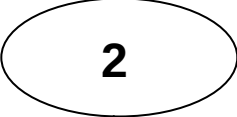
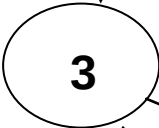
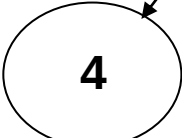
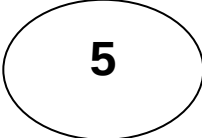
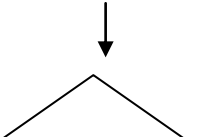
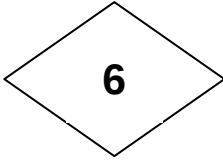
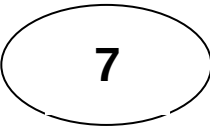
FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	Convocar el personal disponible, de acuerdo al perfil del cargo.	Jefe de talento humano
	Realizar pruebas teóricas o práctica según lo requiera el cargo.	Jefe de talento humano
	Comunicar resultados y convocar a al aspirante seleccionado para presentar documentación.	Jefe de talento humano
	Recepcionar documentación y comprobar si cumple con lo exigido.	Jefe de talento humano
		
	Devolver documentos y llamar al siguiente aspirante en lista	Jefe de talento humano
	Se realiza los documentos internos y se hace la contratación.	Jefe de talento humano
	Realizar la inducción en cuanto a las políticas de la organización y al cargo.	Jefe de talento humano
	Conocer la programación el personal.	Supervisor

FIGURA N° 10. COMPETENCIAS LABORALES

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.0	Identificar los cargos que afectan la calidad, su competencia y necesidades de capacitación y entrenamiento de acuerdo al perfil del cargo.	Jefe de talento humano
2.0	Realizar registro de educación y experiencia	Jefe de talento humano
3.0	Realizar una evaluación de habilidades y comportamientos a cada colaborador	Jefe de talento humano
4.0	Realizar un análisis de brecha para evaluar las necesidades de capacitación y entrenamiento	Jefe de talento humano
5.0	Realizar un plan de acción	Jefe de talento humano
6.0	Evaluar la eficacia de las acciones tomadas, sensibilizando al colaborador de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad.	Jefe de talento humano
7.0	Revisar el análisis de brecha cada seis meses mediante un informe general	Jefe de talento humano

FIGURA N° 11. Evaluacion Del Desempeño

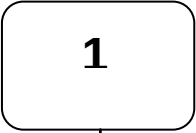
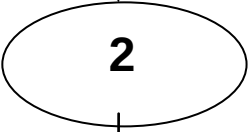
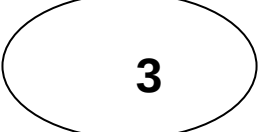
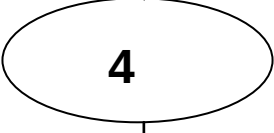
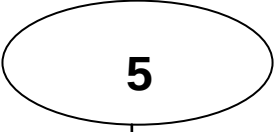
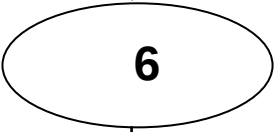
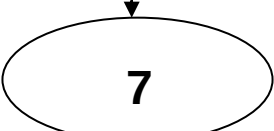
FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	Enterar al personal del sistema de evaluación de desempeño existente en la empresa	Jefe de talento humano
	Entrenar a los supervisores en el manejo del formato de evaluación	Jefe de talento humano
	Evaluar dentro o fuera del taller a las personas contratadas en cada una de las variables exigidas, cada mes	Supervisor
	Se recogerá la información para su análisis cada mes	Jefe de talento humano
	Se tabulara la información y se divulgará al comité de calidad e igualmente al colaborador	Jefe de talento humano
	Elaborar un plan de acción de acuerdo a los resultados obtenidos	Jefe de talento humano
	Alimentar en la base de datos la calificación dada realizando un plan de mejoramiento al personal que lo requiera	Jefe de talento humano

FIGURA N° 12. ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<pre> graph TD 1[1] --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --> 5{5} 5 --> 6((6)) 5 --> 8((8)) 6 --> 7((7)) 7 --> 8 </pre>	Establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación	Jefe de área
	Evaluar las fuentes para Identificar las necesidades de entrenamiento las cuales son: Solicitud de los jefes de área, resultados de auditoria interna de calidad, resultados de acción correctiva y preventiva, características del perfil del cargo	Jefe de área
	Establecer los tipos de capacitación que se requieren, a través de capacitación en el puesto de trabajo, cursos internos, seminarios, talleres, cursos actualizados.etc.	Jefe de área
	Definir y evaluar el costo de la capacitación, por medio de cotizaciones, teniendo en cuentas tiempo, transporte, que puedan	Jefe de talento humano
	Realizar y aprobar el listado de las necesidades y costo.	Gerente
	Realizar e implementar plan de capacitación de acuerdo a la aprobación realizada por el gerente	Gerente
	Evaluar el desempeño del personal capacitado.	Jefe de talento humano
	Dar reconocimiento al colaborador	Jefe de talento humano

10. CONCLUSIONES

Los resultados arrojados por la encuesta aplicada determino que la mayoría de contrataciones se dan dentro de un contexto de recomendaciones de amigos de las personas que tienen influencia en el poder decisorio de la organización para que los colaboradores contratados sean las personas que se benefician de dichas amistades.

En cuanto a la evaluación del desempeño, no siempre se aplican las pruebas necesarias que les permitan identificar las competencias que tiene el personal.

Los procedimientos de capacitación y entrenamiento, se limitan al momento de la inducción, pero no se trata de un programa continuado que faculte a los colaboradores para el futuro de la organización.

A pesar de contar con pocos mecanismos de capacitación dentro de la empresa esta brinda la posibilidad de desarrollar programas de formación por fuera de la organización. Ya que les brinda horarios flexible en su labor, para aumentar los estándares de satisfacción.

El proceso de selección refleja una falta de planificación estratégica respecto a la consecución de personal ya que la decisión de incorporar nuevo personal a la empresa es una respuesta a las necesidades inmediatas y no es un proceso planeado que permita definir en todas las ocasiones el perfil del cargo.

El proceso para reclutar el personal eventual y el de planta, Se ubica en un mismo flujo-grama lo que conlleva a cumplir una serie de etapas que en los procesos eventuales no es necesario y se gasta demasiado tiempo.

No se cuenta con un proceso que permita hacer mejoras en cuanto a evaluaciones de desempeño con bajas calificaciones.

No se utiliza la información de educación y experiencia para realizar y detectar las necesidades de capacitación que permita crear un plan de acción para mejorar las competencias laborales.

En cuanto al proceso de reclutamiento nombrado como suministro de personal, no se encuentra bien definido en que momento se esta durante una etapa de selección o de reclutamiento, ya que existe una mezcla entre estos procesos. Por lo que se recomienda que cada proceso cumpla sus etapas.

En lo referente al proceso de selección no se define con claridad cuando es una contratación al personal a través de un proveedor externo o directamente por la empresa con el fin de que no se tenga que convocar al aspirante y luego determinar que por las características del cargo o no cumple con estas o la labor por el tiempo del contrato, se debe realizar a través de un proveedor externo.

en el proceso de entrenamiento no se utilizan las fuentes como , la solicitud de los jefes de área, resultados de auditorias internas de calidad, resultado de acciones correctivas y preventivas, características que se deben cumplir con el perfil del cargo, quejas de los clientes, listar las necesidades de entrenamiento identificadas para identificar las necesidades de entrenamiento

.

Los procesos de capacitación y las competencias laborales, no son evaluados, para tomar decisiones adecuadas acerca de los planes de acción ante la eficacia de una capacitación o las falencias en las competencias o evaluación del desempeño, que permita definir con claridad las necesidades de capacitación.

En conclusión y después de realizar el estudio se determina que en la actualidad los procesos de selección, reclutamiento, entrenamiento y capacitación no son los más adecuados para realizar el ingreso de personal a la organización, ya que actualmente no se están aplicando cada una de las etapas de los procesos.

11. RECOMENDACIONES

Los requisitos de selección de personal pueden destacar destrezas y conocimientos que no se aprenden fácilmente en el trabajo. Es recomendable escoger a los candidatos que ya poseen estos conocimientos y no esperar que el trabajador los adquiriera después de su contratación. Ya que esto se traduciría en una disminución de la productividad.

Se sugiere que se provee más información en el concepto de admisión y desarrollo organizacional especialmente en los términos de entrenamiento, inducción y capacitación para que las personas tengan claridad en que momento están recibiendo dichos procesos.

Es de vital importancia que en la organización se lleven los procesos de selección y reclutamiento del personal de una manera objetiva, profesional, precisa, y metódica, para obtener resultados en el crecimiento, consolidación y desarrollo de la organización.

Se recomienda que el departamento de talento humano cumpla con todas las funciones que le corresponden ya que ellos son los responsables principales de implementar los procesos de admisión y desarrollo organizacional.

De igual manera en el proceso de entrenamiento se deben evaluar las fuentes para identificar las necesidades de entrenamiento y para complementar el entrenamiento y el proceso de identificación de las necesidades a suplir, se recomienda hacer convenios con entidades como el Sena que puedan ayudar y brindar la oportunidad de realizar entrenamiento al personal de la empresa de igual manera se debe dar a conocer a los colaboradores el objetivo o meta de la capacitación y como los resultados permitirán que se obtengan mayores beneficios tanto a nivel personal, laboral y organizacional.

Se recomienda que en el proceso de capacitación se realice un seguimiento continuo a cada colaborador y se evalúe el desempeño del personal capacitado, de igual manera establecer si se cumplieron los objetivos o metas fijadas para la capacitación u/o entrenamiento, y dar reconocimiento al colaborador.

Se recomienda realizar un estudio de desarrollo organizacional el cual les permita abarcar aspectos tales como: la variación del ambiente, la necesidad de adaptación continua y la interacción entre la organización y el ambiente. Lo que les permitirá obtener una visión global más amplia para implementar efectivas intervenciones, Evaluar la eficacia de las acciones tomadas, sensibilizando al colaborador de la pertenencia e importancia de su actividad y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad.

Se recomienda en el proceso de Reclutamiento tener claro cuáles son los objetivos de la empresa, su cultura, la estructura y la particularidad de su puesto de trabajo para así poder regirse en dicho proceso

.

En cuanto a la evaluación de desempeño se recomienda implementarla cada seis meses para obtener el estado actual del desempeño y así mismo que sirva para la retroalimentación en la definición de las necesidades de capacitación. Por lo que se sugiere, Comunicar al personal los resultados de evaluación de desempeño existente de la empresa, realizar un reconocimiento al colaborador que obtenga la mejor calificación en su evaluación del desempeño, para incentivar su desempeño laboral y así mismo a los otros colaboradores. Elaborar un plan de acción de acuerdo a los resultados obtenidos que permitan contribuir al mejoramiento al personal con deficiencias en su evaluación de desempeño.

12. BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO Idalberto; Administración de Recurso humano, editorial McGraw Hill.

- **CHIAVENATO Idalberto;** Introducción a la Teoría General de la Administración

CHIAVENATO Adalberto; introducción a la moderna gestión del talento humano

- **ARIAS G. Fernando;** Administración de Recursos Humanos, editorial Trillas, México 1979.
- **SILICEO, Alfonso.** Capacitación y desarrollo de personal. México. Editorial Limusa.
- **GRADOS Jaime.** Capacitación y desarrollo de personal. México. Editorial Trillas.

Información recopilada en Internet;

Universidad de Ingenieros de Madrid; Actualizaciones desde 1995.

ANEXOS

ANEXO 1. REGISTRO DE OBSERVACION GENERAL.

OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ESRECAL LTDA. DE LA CIUDAD DE PALMIRA

Episodio o situación: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Participantes: _____

Lugar: _____

Temas principales. Impresiones (del investigador). Resumen de lo que sucede, etcétera.

ANEXO 2. CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADOS AL GERENTE Y AL GRUPO ADMINISTRATIVO DE TALENTO HUMANO

A continuación se presentan una serie de cuestionario de selección múltiple con única respuesta, y algunas en las que se pueden seleccionar varias opciones de respuesta. Se le solicita ser muy sincero en su respuesta. No es necesario colocar su nombre por cuanto es anónimo y por tanto no hay que temer por las respuestas dadas.

1La decisión de contratar personal se toma cuando:

- a) Hay una vacante
- b) Se provee cambios que ameritan nuevas competencias en el personal
- c) Se identifica la necesidad de agregar nuevos valores y activos a la empresa

2. Cuando se requiere personal, éste se solicita:

- a) Al interior de la empresa
- b) Por fuera de la empresa
- c) Tanto al interior como por fuera de la empresa

3. Cuando se requiere personal se solicita a través de los siguientes medios:

- a) Clasificados en periódicos
- b) Agencias de empleos
- c) Carteles o avisos
- d) Recomendados de empleados
- e) Recomendados de amigos

4. ¿a la hora de seleccionar el personal requerido se tiene en cuenta preferiblemente?

- a) Los conocimientos requeridos para el cargo
- b) Las características de su personalidad
- c) Las habilidades, capacidades y destrezas para desempeñarse bien
- d) Las recomendaciones de otras personas influyentes
- e) Su hoja de vida y experiencia
- f) La percepción obtenida en una entrevista

5. ¿en la selección del personal se comparan los requisitos exigidos por el cargo y las características físicas, mentales y de conocimiento del aspirante?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas Veces d) Casi Nunca
- e) Nunca

6. ¿La empresa tiene identificadas las características personales, físicas e intelectuales requeridas para cada uno de los cargos?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas Veces d) Casi Nunca
- e) Nunca

7. La (s) persona (s) encargada (s) de seleccionar el personal es (son):

- a) El propietario de la empresa b) Personal externo contratado para ello
- c) Personal interno encargado d) Otros. Cuáles?

8. Escoja de las siguientes técnicas y/o pruebas las que son empleadas para seleccionar el personal. Pueden marcarse varias opciones:

- a) Entrevista b) Pruebas de conocimiento c) Tests psicológicos
- d) Técnicas de simulación

9. Si la entrevista es una de las técnicas escogidas para seleccionar el personal, el encargado de hacerla es:

10. Si la entrevista es una técnica para hacer la selección, ésta:

- a) Sigue unos parámetros preestablecidos b) Es libre, sin parámetros

11. El entrenamiento y/o capacitación del personal se efectúa cuando hay alguna necesidad o problema que resolver:

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas Veces d) Casi Nunca
- e) Nunca

12. ¿La empresa capacita para mejorar las habilidades y destrezas de los trabajadores y así poder mejorar en la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos y herramientas?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas Veces d) Casi Nunca
- e) Nunca

13. La empresa capacita para desarrollar comportamientos deseados en los colaboradores o para modificar comportamientos indeseados:

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas Veces d) Casi Nunca
- e) Nunca

14. La empresa realiza estudios sobre las diferentes necesidades que tiene el personal para capacitarlo de manera acorde con ellas:

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas Veces d) Casi Nunca
e) Nunca

15. La empresa cuenta con un programa de entrenamiento:

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas Veces d) Casi Nunca
e) Nunca

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas Veces d) Casi Nunca
e) Nunca

ANEXO 3. CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y DESARROLLO ORGANIZAIONAL APLICADOS A LOS COLABORADORES

Cuestionario aplicado a los colaboradores operativos de la empresa ESRECAL

1. Cuando la empresa requiere personal se ofrece la información suficiente y necesaria sobre la misma y el cargo como para que los aspirantes puedan tener claridad sobre sí es la empresa dónde desean trabajar?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas Veces d) Casi Nunca
e) Nunca

2. ¿cuando van a ingresar a la organización se les realiza algunas técnicas y/o pruebas en el proceso de selección?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas Veces d) Casi Nunca
e) Nunca

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas Veces d) Casi Nunca
e) Nunca

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas Veces d) Casi Nunca
e) Nunca

3. A la hora de capacitar se les consulta sobre sus necesidades o deseos respecto del tema?

- a) Siempre b) casi siempre c) algunas veces d) casi nunca e) nunca

4. ¿La empresa los capacita para mejorar su conocimiento, sobre la organización, sus productos, servicios, políticas, directrices, reglas y sus clientes?

- a) Siempre b) casi siempre c) algunas veces d) casi nunca e) nunca

5. ¿cuando son capacitado, la empresa les evalúan conocimiento y/o destrezas adquiridas en ella?

- a) siempre b)casi siempre c)algunas veces d)casi nunca e)nunca

6 .La empresa los escucha y respalda las nuevas ideas y/o los cambios propuestos cuando se prevé beneficios?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas Veces d) Casi Nunca
e) Nunca

7. ¿La empresa cuenta con algún programa que incentive o estimule las sugerencias?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas Veces d) Casi Nunca
e) Nunca

8. La empresa apoya el estudio en instituciones de formación académica?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Algunas Veces d) Casi Nunca
e) Nunca

