

**ESTUDIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y VINCULACIÓN, DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS DE OUTSOURCING –ACCIÓN PLUS S.A- Y
UNA EMPRESA CONTRATANTE –BELLEZA EXPRESS S.A-, EN CALI**

WILSON LEYTON ARANGO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**SANTIAGO DE CALI
2012**

**ESTUDIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y VINCULACIÓN, DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS DE OUTSOURCING –ACCIÓN PLUS S.A- Y
UNA EMPRESA CONTRATANTE –BELLEZA EXPRESS S.A-, EN CALI**

WILSON LEYTON ARANGO

**Trabajo de Grado para optar al titulo de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DAVID JOSE LEAL RAMON
Director Del Proyecto**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación

Firma del director

Firma del jurado

Santiago de Cali, 12 de Junio del 2012

DEDICATORIA

A mi madre Herialeth Arango Narvaez, porque de este triunfo ella es tan merecedora como yo, siempre has querido lo mejor para mí y en estos momentos de la vida entiendo cada palabra, regaño y actitud que has tenido conmigo para que yo pueda ser una persona de bien. Te amo inmensamente, DIOS te bendiga, gracias por todo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a DIOS TODOPODEROSO, Por haberme dado la sabiduría y la fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo, por haberme dado el entendimiento para poder llegar al final de mi carrera, por proveerme de todo lo necesario para salir adelante y porque todo lo que tengo, lo que puedo y lo que recibo es regalo que él me ha dado.

A MI MADRE, Por su cariño, su apoyo, su dedicación y empeño por ayudarme a ser una persona mejor cada día. Por tanto esfuerzo para que yo alcanzara este triunfo. Mil gracias por el apoyo incondicional que me brindó por todos los sacrificios que hizo a lo largo de mi carrera, así como su comprensión y paciencia en momentos difíciles que tuvimos.

A MI PADRASTRO, Por su apoyo incondicional, por toda la ayuda que me ha brindado para salir adelante.

A MIS ABUELAS, Por su cariño tan especial y su confianza de siempre.

A MIS HERMANAS, Por su cariño, apoyo y comprensión.

A MIS FAMILIARES, Que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindando su apoyo incondicional.

A TODOS MIS AMIGOS, Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles, tantos amigos de la universidad, del colegio y del barrio.

A LA UNIVERSIDAD DEL VALLE, por haberme dado la oportunidad de ingresar al sistema de Educación Superior, enriqueciéndome de conocimiento para cumplir este gran sueño, por eso afirmo que es la mejor para los mejores.

A DAVID LEAL, por dirigir este proyecto, su asesoría crítica fue vital para formar mi trabajo de grado y enfocarlo hacia algo meritorio para alcanzar un título profesional.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA	2
1.1 Descripción del problema	2
1.3 Objetivo General y Específicos	3
1.4 Justificación	4
1.5 Método	5
2. MARCO REFERENCIAL	7
2.1. Marco Teórico	7
2.2 Glosario	31
2.3 MARCO EMPRESARIAL	36
2.3.1 Presentación del Grupo AcciónPlus:	36
2.3.2 Compañías Pertenecientes al GRUPO ACCIÓNPLUS:	37
2.3.3 Servicio Social: Fondo de Empleados y FUNDACIÓN	39
2.3.3.1 Fondo de Empleados:	39
2.3.3.2 FUNDACIÓN:	40
2.3.3.3 Balance Social del Grupo:	40
2.3.4 Direccionamiento Estratégico del Sistema de Gestión de Calidad	41
2.3.4.1 Misión del Grupo:	41
2.3.4.2 Visión del Grupo:	41
2.3.4.3 Política de Calidad del Grupo	41
2.3.4.4 Objetivos Estratégicos	41
2.3.4.5. Objetivos de Calidad:	42

2.3.5 Estructura Organizacional:	42
2.3.5.1 Presidencia del Grupo Acciónplus:	46
2.3.5.2 Comité de Gerencia:	46
2.3.6 Requisitos Generales de los Clientes	49
2.3.7 Requisitos legales y Reglamentación aplicables	49
2.3.8 Estructura de los Procesos:	49
2.3.9 Logros del Grupo Acción Plus:	51
2.3.10 Certificaciones	52
2.3.11 Descripción de productos y servicios:	53
2.3.12 Responsabilidad Social Empresarial	54
2.3.13 Temas de BASC	55
2.3.14 Soluciones Ofrecidas (Paquete de servicios y/o productos)	55
2.3.15 Belleza Express	56
3. RESULTADOS	59
3.1. Análisis y descripción de la situación actual	59
3.1.1 Identificar y documentar el proceso de selección de una requisición empresarial.	59
3.1.2 Identificar y documentar el proceso de remisión, aceptación y contratación del personal escogido en la empresa solicitante.	76
3.1.3 Identificar y documentar el proceso de inducción en Belleza Express.	82
3.2 Plan De Acción, Propuesta De Mejoramiento	85
4. CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFIA	91

LISTA DE FIGURAS

Pag.

✓ Figura 1. Proceso de Selección	17
✓ Figura 2. Organigrama Corporativo y de Agencias	42
✓ Figura 3. Estructura de Vicepresidencia	43
✓ Figura 4. Estructura de Gerencias	43
✓ Figura 5. Gerencia de Operaciones	44
✓ Figura 6. Gerencia Financiera y administrativa	45
✓ Figura 7. Estructura de Presidencia	47
✓ Figura 8. Modelo del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	47
✓ Figura 9. Estructura del Comité de Gerencia	48
✓ Figura 10. Descripción de los Procesos de Operación en Acción Plus	50
✓ Figura 11. Descripción de los Procesos de Suministro de Personal y de Administración de Nomina	51
✓ Figura 12. Certificado del Grupo Acción Plus	52
✓ Figura 13. Requisición de Personal	60
✓ Figura 14. Reclutamiento de Personal	61
✓ Figura 15. Proceso de Contratación de Personal	62
✓ Figura 16. Descripción de Perfil de Cargo	63
✓ Figura 17. Ficha Técnica de Cliente (Belleza Express)	68
✓ Figura 18. Pruebas Psicotécnicas	70
✓ Figura 19. Preselección	72
✓ Figura 20. Actualización de Datos Personales y Laborales	74
✓ Figura 21. Pruebas Psicotécnicas	76
✓ Figura 22. Entrevista	78
✓ Figura 23. Verificación de Documentos de Contratación	79
✓ Figura 24. Personal Seleccionado	80
✓ Figura 25. Solicitud de Contratación	81
✓ Figura 26. Inducción a la Compañía	82
✓ Figura 27. Formato de Inducción a la Compañía	84

INTRODUCCIÓN

La Gestión de Recursos humanos en algunas organizaciones ha pasado a ser una función estratégica y dinámica dentro de las empresas donde el factor humano es la clave para el éxito de las organizaciones, por esto las organización debe tener un buen sistema de procesos de selección, inducción y adiestramiento en el puesto del trabajo, con técnicas y herramientas que les permita realizar todos estos procesos. El proceso de inducción se concibe como la última alternativa de mejoramiento de un proceso de gestión humana, por lo cual un estudio como este arrojará resultados significativos para la empresa si en algún momento deciden cambiar o mejorar sus procesos. Esta investigación involucra y está dirigida al personal en general de la organización, considerando entonces específicamente al personal operativo; con el propósito fundamental de estudiar el proceso de selección y vinculación.

Esto es debido a los constantes cambios y trasformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos puede pasar a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito. Todo ello, ha obligado a los Directores de las Organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Consecuentemente con lo anterior, el propósito del presente proyecto es estudiar el proceso de selección y vinculación de una empresa de servicio Outsourcing temporal a una empresa contratante (cliente), como lo son Acción plus y Belleza Express, para así tener una perspectiva de como es el proceso y proponer un conjunto de recomendaciones en este proceso.

1. PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Uno de los propósitos de administrativos y misionales de la empresa Acción Plus S.A, es suministrar personal a organizaciones mediante la Modalidad de Personal en Misión, dicha tarea se cumple completamente hasta la contratación, de este punto en adelante no se tiene certeza documentada acerca de procedimientos que permitan tener un seguimiento y verificación de la integración y desempeño de los empleados contratados en Misión en estas empresas. Es bien sabido que si una organización carece de un buen proceso de selección, contratación, inducción y adiestramiento, los responsables en el proceso de selección no tendrán las bases necesarias para encontrar, validar y contratar candidatos que reúnan las características necesarias para cubrir el puesto y que se adapte a la organización, además después de una selección es de suma importancia realizar un programa de orientación para que el nuevo empleado asimile de manera rápida la cultura organizacional, para así se reduzca la ansiedad de las personas y familiarizarlo con la organización.

Algunas de las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el proceso de selección, contratación e inducción son:

- Proceso de Reclutamiento de candidatos o búsqueda de prospectos.
- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- Descripción del puesto.
- Identificación de los candidatos adecuados a las vacantes.
- Propiciar condiciones que mejoren el proceso de contratación.
- Conocer las necesidades reales para contratación de recursos humanos.
- Creación de programas de Inducción.

1.2 Objetivo General y Específicos

Objetivo General

Revisar el proceso de selección y vinculación, de una empresa de servicios de Outsourcing –Acción Plus S.A- y una empresa contratante –Belleza Express S.A-, en Cali.

Objetivos Específicos

- Identificar y documentar el proceso de selección de una requisición empresarial.
- Identificar y documentar el proceso de remisión, aceptación y contratación del personal escogido en la empresa solicitante Belleza Express.
- Identificar y documentar el proceso de inducción en Belleza Express.
- Proponer recomendaciones para mejoramiento del proceso.

1.3 Justificación

El proceso integral de selección y vinculación consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El estudio de este proceso integral es muy importante porque permite conocer las directrices que se llevan a cabo para proporcionar candidatos idóneos a las empresas, un inadecuado proceso de selección puede ser perjudicial para la organización dado que al no tener bien definidas las actividades, los subsistemas de recursos humanos tendrán inexactitudes al momento de elegir personal y no se conseguirá el objetivo planteado por la organización, también le traerá a la organización mucha rotación de personal ya que la persona que llega puede no tener las capacidades y habilidades para el puesto o también por que la persona no se adapta al cargo y decide abandonar su empleo. Cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y además sus intereses, deseos, estilos de vida sean compatibles con las características y actividades del puesto, las expectativas de desempeño son óptimas y alcanzables para el candidato. Además de esto tener un buen proceso integral de selección y contratación ayuda a realizar una buena inducción al personal cuando llega a la organización teniendo las bases para explicarle y darle a conocer sus tareas y responsabilidades dentro de la empresa, además de mostrarle el entorno laboral dentro de la misma. Teniendo en cuenta que los cargos operativos son subcontratados es de mayor importancia para la temporal en este caso Acción Plus S.A, tener bien definidos la descripción del puesto para poder brindarle a la empresa cliente la persona correcta para cubrir el puesto requerido. Todo esto nos lleva a plantearnos algunos objetivos para estudiar este caso, y al final tratar de dar un plan de recomendaciones. La investigación que se plantea será de gran importancia, ya que mostrar los recursos y procesos utilizados en la selección y contratación en una empresa de servicios temporal. Para poder revisar y dar algunas recomendaciones.

1.5 Método

El método de investigación empleado es de tipo exploratorio pues el desarrollo del proyecto se fundamenta en la recolección de información primaria y secundaria, la connotación que se presenta la investigación es de tipo descriptiva, por que se basa en la descripción y/o narración de las características de un objeto observado en este caso el proceso de selección y vinculación, de una empresa de servicios de Outsourcing –Acción Plus S.A- y una empresa contratante –Belleza Express S.A-, en Cali, con el fin de estudiar y formular un modelo de selección y vinculación en una empresa de servicios temporales.

Como se mencionó, se realizará un *análisis* que hace posible la *caracterización del proceso de selección y vinculación* de acuerdo al grado de intensidad o acompañamiento en su aplicación, y en la serie de procedimientos que sigue en su desarrollo, respaldado por información suministrada en los documentos corporativos del Área de Gestión Humana y por observación simple a dicha actividad.

La *observación* se torna como un método investigativo para poder captar la información de manera directa, para constatar y soportar su veracidad en relación a la manera como es presentada en los registros de la empresa, sirviendo como dinamizador del estudio al entrar en contacto con éste y con sus participantes. Observar es advertir los hechos como espontáneamente se presentan y consignarlos por escrito, en primer lugar se perciben tales hechos, los cuales, después, se expresan mediante palabras, signos u otras manifestaciones, y precisamente el fundamento de la observación científica reside en la comprobación del fenómeno que se tiene frente a la vista.

Por último, Las fuentes de información para efectos de éste estudio son catalogadas como *primarias* y *secundarias*. Las fuentes primarias están representadas por:

-Observación Simple:

Desarrollada en el momento en que se presta atención a la manera como se realiza los procesos y cómo reaccionan los asistentes durante su ejecución, actuando como espectador del proceso de selección y contratación desde que inicia hasta que termina para tomar la información de éste.

Y las fuentes secundarias están constituidas por:

-Documentos Corporativos:

Facilitados por la organización de parte del Área de Gestión Humana, donde se encuentra información sobre los procesos de manejo de personal, documentados y soportados en registros y manuales de trabajo, que para efectos del estudio, girará en torno a la inducción y procesos a fines.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Teórico

Administración de Recursos Humanos

Concepto de la administración de recursos humanos¹

La administración de recursos humanos según Martha Alles, consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El departamento de recursos humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, no dirige a sus gerentes dentro de la organización si no que los asesora y tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales del departamento de recursos humanos podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos
- Llevar el control de beneficios de los empleados
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales

¹ ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Editorial Granica. Buenos Aires, 2006, pp. 169

- Supervisar la administración de los programas de prueba
- Desarrollar un marco personal basado en competencias
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales .

El papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en lo siguiente:

Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones

Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio

Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución (evalúa la contribución de los empleados, con el fin de distribuir recompensas monetarias (extrínsecas) y no monetarias (intrínsecas), directas (las hay vinculadas al puesto “salario base” y vinculadas al rendimiento, habilidades, capacidades y competencias “complementos salariales”) e indirectas, de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de paga de la organización) para utilizarse en todas las compañías operativas.

Reclutamiento de Personal.

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

El reclutamiento como primer paso para la escogencia de las personas idóneas que conformarán la organización, es un proceso en el que se tienen en cuenta varios elementos que permitirán seleccionar los candidatos adecuados de acuerdo con el perfil y las condiciones requeridas por la organización.

De acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia “El reclutamiento es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas. Durante este proceso se proporciona a los candidatos toda la información acerca de las calificaciones requeridas para desempeñar el puesto, así como respecto a las oportunidades de carrera profesional que la organización pueda ofrecerles²”.

Según Idalberto Chiavenato, “el reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un número de candidatos calificados e idóneos para ocupar cargos en la organización”³.

En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos la oportunidad de llenar una vacante, para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos lo suficientemente cualificados para abastecer de un modo adecuado el proceso de selección. Para encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir.

² RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Administración Moderna de Personal*. Editorial Thomson. México, 2007. Pp. 146

³ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá. 2001, Pp. 209

De acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia, “para cubrir ciertos requisitos traducidos en lineamientos, es decir, políticas que el responsable de esta función debe seguir durante el proceso de dotación de personal:

- Requisición o solicitud al departamento de personal.
- Políticas de personal.
- Análisis de puestos.

En atención a lo anterior, las organizaciones deben tener un análisis de puestos adecuado y actualizado para tener una verdadera dimensión del puesto para que en él se incluyan las actividades y requisitos que debe reunir el aspirante para ser contratado. Pues permite analizar las características, habilidades y competencias que posee el candidato con las que se requieren para el puesto, de aquí pueden surgir los planes de carrera y sucesión”⁴.

Igualmente, según Chiavenato, “el reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de RH puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento por aplicar”⁵.

Por ello es importante prever en lo posible, las vacantes y los talentos que pueda requerir la organización a futuro, para que de esa misma manera, se pueda atender con agilidad y con el personal adecuado los requerimientos. Hacer una adecuada planeación de personal con el fin de tener los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un tiempo determinado. Aunque no es fácil para el área de Recursos Humanos hacer este tipo de previsiones ya que el anticiparse no es cosa fácil.

Los procesos de reclutamiento y de selección comienzan cuando existe una vacante, ya sea por la creación de un cargo, una promoción interna, vacaciones, licencias o incapacidad entre otros. Para cubrir adecuadamente una vacante, deben existir ciertos lineamientos, políticas, pasos que se deben seguir para cubrir la requisición de personal.

⁴ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Administración Moderna de Personal*. Editorial Thomson México, 2007. Pp. 146

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá, 2001. Pp. 209

La requisición o solicitud al área de Gestión Humana. Este documento contiene datos importantes sobre el puesto de trabajo: Edad del candidato (cuando el cargo lo especifique), grado de escolaridad, experiencia, salario entre otros. El área solicitante envía la requisición de personal al jefe de Gestión Humana o la persona encargada de este procedimiento, con el propósito de que se suministre el personal necesario en el tiempo justo con base en las necesidades específicas.

Fuentes de reclutamiento⁶:

De acuerdo con Chiavenato, Existen diversas formas de reclutamiento, tales como *Externas e Internas*:

Fuentes de Reclutamiento Externas:

Las fuentes externas de reclutamiento varían según el tipo de la posición que se tenga que ocupar.

En algunas empresas se mantienen detalladas por tipo de puesto en las fuentes en que se contratan a sus empleados. Esto es de gran ayuda pues se identifican las fuentes en donde se puede empezar a reclutar cuando surjan distintas vacantes.

Dentro de las fuentes de reclutamiento externas se encuentran:

Anuncios: Es uno de los métodos más comunes para atraer candidatos. Tiene una gran ventaja pues puede llegar a un gran número de público o posibles solicitantes. Se puede ser selectivo en este método ya que se puede pautar en publicaciones especializadas con un grupo de lectores particular.

Reclutamiento por internet: Es en la actualidad una de las tácticas de búsqueda de empleo más frecuentes, existen en los sitios especializados y confiables para el cubrimiento de vacantes.

Referencias de los empleados: Las actividades de reclutamiento en una organización pueden apoyarse en gran parte en las referencias o recomendación de candidatos potenciales, a través de empleados que ya trabajan en la empresa.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibíd.*, pp. 209

Empresas “caza talentos”: Estas empresas son utilizadas cuando se requiere un candidato en la parte administrativa, con unas características y calificación especial.

Instituciones educativas: Las oficinas de egresados, asociaciones de estudiantes, asociaciones profesionales, jóvenes estudiantes en último nivel o recién egresados. Aunque tienen como desventaja la poca experiencia laboral.

Agencias de empleo: Este tipo de empresas se utiliza comúnmente para la provisión de personal operativo y algunos profesionales en campos específicos para una ocupación temporal; es una de las fuentes de empleo de gran crecimiento en el país.

Estancia laboral: Consiste en colocar a un estudiante en un puesto temporal. En este arreglo no hay obligación de la organización de contratar permanentemente al estudiante, ni del estudiante de aceptar un puesto permanente en la empresa después de su graduación. Con esto se tiene un tiempo prudente para que la organización observe el desempeño del estudiante; y también para que el estudiante analice si la organización satisface sus expectativas.

Dentro del reclutamiento externo, existen ciertas ventajas y desventajas se adoptan algunas presentadas por Alles⁷:

Ventajas:

- Traer “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización.
- Renovar los recursos humanos de la empresa.
- Aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.

Desventajas:

- Es más lento que el reclutamiento interno.
- Más costoso.
- Menos seguro que el reclutamiento interno.
- Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.

⁷ ALLES, Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires, 2006. pp. 169

- Puede traer problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo, pretende más de lo que se tiene previsto inicialmente).

Fuentes de reclutamiento internas

Según Chiavenato, el reclutamiento es interno, cuando al presentarse una determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos en caso de ascenso (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencia con ascensos de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

De acuerdo con Bohlander, en la mayoría de las organizaciones, se trata de seguir una política de cubrir vacantes por encima del nivel de ingreso mediante promociones y transferencias. Cuando una organización cubre las vacantes de esta manera, puede capitalizar la inversión hecha en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de sus empleados actuales, quienes pudieran buscar puestos en otros lugares si no existieran las oportunidades de promoción⁸.

Dentro del reclutamiento interno existen algunas ventajas y desventajas⁹:

Ventajas:

- Más económico.
- Más rápido.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad.

⁸ BOHLANDER, George. *Ampliación de la reserva del talento humano, Reclutamiento y carrera profesional*. Editorial Thomson Learning. México, 2001. Pp.193 – 194.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá, 2001. Pp. 239

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Retorna la inversión de la empresa en el entrenamiento de personal

Desventajas:

- Exige empleados listos para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.
- Puede generar conflictos de intereses.
- Puede elevar a los empleados a máximo de su incompetencia.
- Puede inducir al *statuo quo*.

Limitaciones del reclutamiento:

Las personas encargadas del reclutamiento deben tener en cuenta las limitaciones en este proceso que son dadas por la misma organización, el reclutador y medio ambiente externo. Las más comunes son:

Las políticas de personal: Aquí están incluidas las políticas de ascensos, de posición del empleo, de remuneración y de contratación.

La planeación de personal: Es importante que se haga una previsión del personal que se requiere a futuro con el fin de reconocer las necesidades futuras.

Los hábitos del reclutador: En este aspecto, el reclutador debe tener mucho cuidado con los sesgos o comportamientos repetitivos negativos que pueda tener y que influyan en las decisiones que se tomen.

Las condiciones ambientales: Las condiciones externas influyen de manera fuerte en las necesidades y en las personas que buscan empleo hay que ajustarse a ellas y evolucionar de acuerdo con las variaciones del mercado.

Los requisitos de puestos: Entre mejor se especifiquen las características y necesidades de puestos es más productivo y se logra el objetivo de reclutar al candidato que más se acerque a estos requerimientos.

De acuerdo con lo anterior, en el proceso de reclutamiento se deben tener en cuenta diversas variables para lograr encontrar al candidato idóneo que conjugue todas las necesidades y expectativas que desea la organización, por lo tanto no debe ser un proceso que deba llevarse a la ligera, con sesgos o con inclinaciones.

Es de gran responsabilidad y compromiso con la organización para el reclutador hacer un buen proceso pues en sus manos está la productividad y la mejora de las ventajas competitivas organizacionales.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Definición

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, para tratar de mantener o aumentar la eficiencia del individuo y de la eficacia de la organización.

De acuerdo con Chiavenato, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. La adecuación del hombre al cargo.
- b. La eficiencia del hombre en el cargo

El proceso de selección debe proporcionar no solo un diagnostico sino también un pronostico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado esta el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí

De acuerdo con Simón, son muy importantes los criterios que se elijan para determinar el éxito de un candidato sean relevantes para el puesto de trabajo que

desea cubrir la organización, es decir, que estén relacionados con el puesto de trabajo.

El punto de referencia o criterio, consiste en un conjunto de comportamientos que representan a un titular de un puesto que realiza su trabajo de forma adecuada. Ya que raramente, si es que alguna vez sucede, el éxito en el puesto de trabajo se compone de un único comportamiento, es preciso establecer cuál es el conjunto de ellos que lo determinan¹⁰.

El hecho que los criterios sean precisos es importante también porque ayuda a determinar qué tipo de información deberá obtenerse de los candidatos a un puesto y, hasta cierto punto, el método que se empleará para recabar dicha información. La base sobre la que se determinarán los criterios es el análisis del puesto de trabajo: En él se establecen los conocimientos, habilidades y aptitudes para desempeñar un puesto de acuerdo con los criterios de ese puesto.

Existen dos tipos de criterios: *el último y el real*.

El criterio último es una construcción teórica, o una idea abstracta que nunca podrá medirse. Representa un conjunto de factores ideales que conformarían la persona con éxito.

El criterio real es el que puede medirse, y se refiere a los factores reales que se emplean para determinar o medir el éxito. En algunas organizaciones utilizan los resultados periódicos de la evaluación de rendimiento o el número de días que ha faltado el sujeto al trabajo.

También existe la deficiencia de criterio en donde no incluye una dimensión importante del puesto de trabajo para definir el éxito general del puesto. Siempre existe algún grado de deficiencia en los criterios reales que utilizan las organizaciones, pero la investigación ha demostrado que, si no se lleva a cabo un análisis metódico del puesto de trabajo, aumentará la probabilidad de que no se definan dimensiones importantes del mismo¹¹.

¹⁰ SIMON L. Dolan, *La gestión de recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Editorial Mc Graw Hill. Madrid, 2003, p. 90

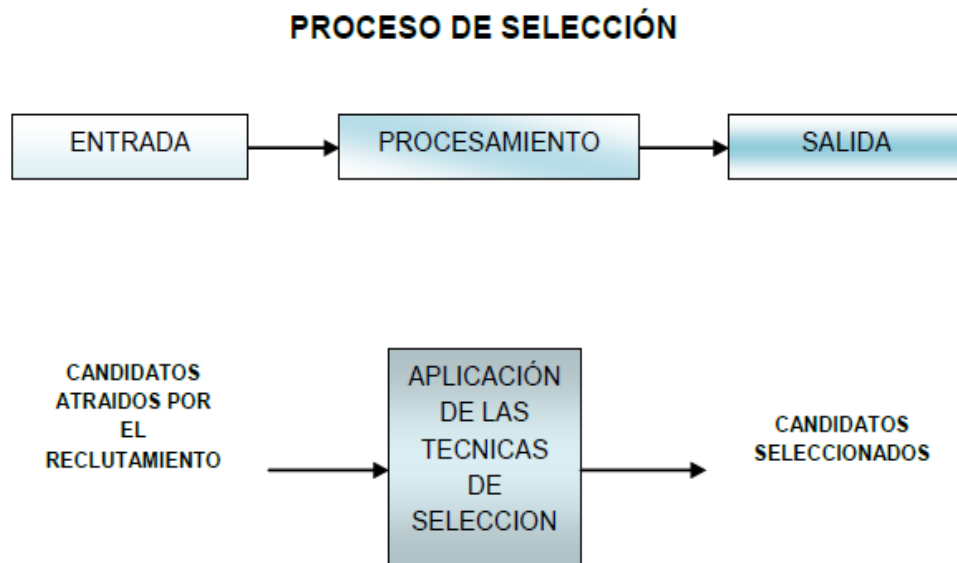
¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá, 2001. Pp. 239

La contaminación del criterio, se refiere al criterio real que de hecho, no tiene relación con el criterio último.

La contaminación tiene normalmente dos aspectos: uno denominado el sesgo, es el grado en el que el criterio real mide sistemáticamente algo diferente de lo que supuestamente implica en última instancia el puesto de trabajo.

El segundo aspecto denominado error, es el grado en que los criterios reales no se relacionan de hecho con nada.

Figura 1. Procesos de Selección



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, 2001. Pp. 121

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Chiavenato, indica que dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se una en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo¹².

Recolección de información acerca del cargo¹³

Según Chiavenato, La recolección de la información acerca que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

Descripción y análisis del cargo: Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a la los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.

Aplicación de la técnica de incidentes críticos: Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos, pero presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable o no deseable.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá, 2001, Pp. 246 – 275.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibíd.*, Pp. 274-275

Requerimiento de personal: Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos.

Análisis del cargo en el mercado: Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.

Hipótesis de trabajo: En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las anteriores alternativas, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

A partir de esta información, respecto al cargo por proveer, el organismo de selección está en capacidad de traducirla a su lenguaje de trabajo.

Elección de las Técnicas de Selección¹⁴

Según Chiavenato, una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos.

Entrevistas de selección: Pueden ser dirigidas con un formulario preestablecido o no dirigidas es decir, libres sin derrotero. En muchos casos son las más utilizadas por todos los tipos de empresa; la entrevista personal es el factor de selección que más influye en la decisión final de aceptación o rechazo de un candidato.

Pruebas de conocimiento o capacidad: Generales que se refieren a temas de cultura general o de idiomas. Específicas que se refieren a temas de cultura profesional de conocimientos técnicos. Son instrumentos para evaluar con

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá D.C., 2002, Pp., 121

objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio, buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Pruebas psico-métricas: De aptitudes que pueden ser generales o específicas. Permiten apreciar en las personas el desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Son una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas.

Pruebas de personalidad: Pueden ser expresivas, proyectivas o de inventarios. Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás.

Técnicas de simulación: Psicodrama o juego de roles. Estas técnicas tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Su punto de partida es el drama. Esta técnica se utiliza bastante en los cargos que exigen muchas relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas, etc.

En términos generales, en la selección se pueden tener varias alternativas que permitan verificar y encontrar el candidato que necesita la organización, sin embargo estos procesos no son infalibles y tienen un margen de error que hay que prever.

Evaluación de Desempeño¹⁵

Según Mónica García, Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la

¹⁵ GARCÍA, Mónica. “LA GESTIÓN HUMANA Y SU RELACIÓN CON EL MANAGEMENT, LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CAPITAL SOCIAL”. Como parte de la Convocatoria Interna para Grupos de Investigación Grupo de Investigación Humanismo & Gestión. Universidad del Valle. Santiago de Cali. 2005, pp. 20-25

excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Compensación

Según Mónica García, Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado. Esta compensación tiene como objetivo motivar, incentivar y satisfacer las necesidades mas sentidas del empleado, y así mantener a los empleados dentro de la organización

Higiene y Seguridad

Según Mónica García, Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

La higiene industrial tiene como objetivo brindar un ambiente de trabajo con condiciones ambientales que garanticen la salud mental y física de cada individuo (Sherman, Bholander y Snell), por lo tanto, debe identificarse y avaluar mediante estudios ambientales periódicos, los agentes y factores de riesgo del trabajo que afectan o pueden afectar la salud (tanto mental como física) de los trabajadores en todos sus sentidos y determinar y aplicar las medidas para el control de riesgos de accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo y verificar su eficiencia.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

Según Mónica García, los objetivos de la capacitación a nivel organizacional son mejorar la calidad de los productos y la productividad, mejorar la eficiencia de los servicios y mejorar la imagen y competitividad de la empresa; a nivel de los cargos el objetivo es mejorar el rendimiento aumentando la eficiencia en los resultados y reducción de costos; y a nivel individual, su objetivo es mejorar la calidad de vida en el trabajador, aumentando la satisfacción y promoviendo el desarrollo humano. Según Chiavenato, El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente y desarrollo de habilidades. El desarrollo organizacional (DO) estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.¹⁶

Análisis y Descripción de los Puestos¹⁷

Según Mónica García, Conceptos y objetivos

Antes de entrar en materia de conceptos, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas todas ellas con la figura del puesto de trabajo, a partir de la bibliografía consultada. Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la organización científica del trabajo.

El Análisis de puesto según Manuel Fernández Ríos es la herramienta básica y primordial de la gestión y dirección de recursos humanos y también de la gestión y dirección, empresarial, sin importar cuales sean los fines de la empresa, el número de miembros que la constituyen, ni el nivel de sofisticación tecnológica. También se puede definir como un procedimiento para determinar las obligaciones y responsabilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto y no de las personas que lo desempeñan.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto Ibíd., pp. 136

¹⁷ GARCÍA, Mónica, Ibíd., pp. 10-19

Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo al mercado.

Las principales actividades vinculadas con esta información son:

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables
10. Conocer las necesidades reales de RR.HH. de una empresa.

Para hacer el análisis, cada puesto es dividido y estudiado con base en las partes o elementos componentes, que son los llamados factores de especificaciones. Las obligaciones y los responsabilidades se registran en lo que comúnmente se denomina Descripciones y Especificaciones del Puesto. Pero antes de seguir con el desarrollo de este proceso, es necesario tener bien en claro qué significa tener un "puesto" o a los que algunos denominan también "cargo" dentro de una organización. Un puesto es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un puesto en el organigrama implica definir cuatro (4) aspectos, según Fernández¹⁸:

- nivel jerárquico
- área o departamento en que está localizado
- superior jerárquico y,
- los subordinados.

¹⁸ FERNÁNDEZ, G. *Adaptación del puesto de trabajo*, Revista Capital Humano. No. 181, Madrid, 2004. Pp.15.

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.).

Tanto el diseño de trabajos como el de puestos son vitales para la eficacia de la organización y la satisfacción laboral personal. Por desgracia, a menudo los directivos no entienden las necesidades de los empleados.

Antecedentes del análisis y descripción de los puestos de trabajo¹⁹

Según Fernández, desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial. Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control.

¹⁹ FERNÁNDEZ, G. *Ibíd.*, Pp. 15

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones.

El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más. De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el "padre" de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la GRH. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración. Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940. Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Objetivos del análisis de puestos según Chiavenato.²⁰

- Permitirle a la empresa establecer las bases de la tecnificación de la administración de recursos humanos.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Ayudar a la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse.
- Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación como base para la capacitación de personal.
- Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, considerando nivel de salario en el mercado de trabajo, etc.
- Suministrar a la sección de seguridad e higiene industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.
- Evitar repetir instrucciones

Análisis de puesto

Según Dolan “El análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos o cargos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento tradicional de análisis del puesto de trabajo se compone de varias etapas: en primer lugar, establecer el tipo de resultados que se espera obtener, a continuación elegir el enfoque que se va a utilizar para obtener resultados válidos y fiables y de esta forma seleccionar las herramientas que se emplearan con el fin de recopilar la información necesaria, posteriormente verificar su validez y, por ultimo tomar una decisión respecto al seguimiento y recolección de información, esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros y diarios. El propósito final de esta actividad consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional”²¹.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá, 2001, Pp. 246 – 275.

²¹ DOLAN Simón, SCHULER Randall y RAMÓN Valle. *La gestión de los Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill. Madrid, 1999, Pp 33 – 40.

Descripción del puesto

La descripción de puestos se refiere al resultado del análisis del puesto de trabajo y contiene la especificación y los requisitos del mismo. Presenta diferentes aspectos del puesto de trabajo junto a los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo.

Diseño de puestos

El diseño de puestos es un derivado del análisis de los mismos, se interesa en una estructura a fin de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción de los empleados en el puesto y, presenta una combinación de varios aspectos para facilitar el logro de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo reconocer las capacidades y necesidades de quienes han de desempeñarlos, como la contribución de los empleados junto a asuntos industriales y ergonómicos

Tipo de análisis de puestos

Existen varias técnicas que se pueden utilizar para reunir estos datos de las cuales las más importantes serán analizadas en esta sección, en la práctica, es posible utilizar cualquiera de ellas o combinar las técnicas que se aplica no con los propósitos; por tanto, una entrevista podría ser adecuada para elaborar una descripción del puesto, mientras que el cuestionario de análisis de posición que se estudiará es más apropiado para determinar el valor de un puesto con fines de compensación. Los tres tipos de análisis son: análisis por intención, análisis por grados y análisis por puntos; básicamente estas tres formas incluyen las siguientes técnicas de recopilación de datos para el análisis de puestos.

Algunas de las técnicas para reunir los datos son:

- 1 Entrevistas: el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después. A fin de verificar la información proporcionada por el empleado).
- 2 Comités de expertos: aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

3 Bitácora del empleado: una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.

4 Observación directa: este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores. Es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.

5 Cuestionarios: Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá al empleado que describa las actividades principales de su puesto. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

Decisiones de reclutamiento y selección²²

Según William B. Jr, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección, el plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó al nuevo empleado.

Especificación de Puesto:

Describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Para facilitar el trabajo de hacer las especificaciones de cada puesto dentro de la empresa, se utiliza generalmente un sistema simplificado de especificaciones, para el puesto que se pretende describir y analizar en la organización.

²² Werther, William B. Jr. *Administración de personal y recursos humanos*. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw-Hill, México, 1996.

Factores de especificación

Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva, son instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. El análisis de cargos se refiere a estos factores de especificaciones, que pueden aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

Requisitos Intelectuales

- Requerimientos educacionales: incluyen la educación formal mínima, cursos especiales o el entrenamiento técnico considerado necesario.
- Experiencia: la mínima cantidad y tipo de experiencia requerida para que un empleado ocupe un puesto, generalmente puede expresarse en términos objetivos y cuantitativos.
- Requerimientos de conocimientos específicos: pueden incluir un conocimiento sobre ciertos asuntos particulares, que no pueden cubrirse con los requerimientos educacionales o la experiencia.
- Adaptabilidad al cargo: habilidad requerida en un individuo para encajar en una situación particular y para trabajar armoniosamente con otros. Así como, iniciativa y aptitudes necesarias.

Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico necesario: incluye la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar un puesto, el tipo de esfuerzo y la duración en tiempo en que debe mantenerse tal esfuerzo.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad: pueden tener que definirse en términos de cantidad, calidad o naturaleza del trabajo que debe desempeñarse, o en términos de la puntuación mínima que debe ser alcanzada en ciertas pruebas.
- Complexión física necesaria.
- Responsabilidades implícitas: es práctica común, enumerar los diferentes tipos de responsabilidades que el empleado puede requerir. Como lo son, supervisión de personal, material, herramientas o equipos, dinero, título o documentos, contactos internos o externos e información confidencial.

Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: se refiere al medio físico dentro del cual desempeñarse el puesto.
- Riesgos: consiste en enumerar los riesgos que pudieran ocasionar daño físico. La especificación de los riesgos puede ayudar a asegurar que las personas asignadas a puestos peligrosos cuenten con las calificaciones mentales y físicas necesarias para desempeñar el trabajo en forma segura.
- Beneficios: incluye capacitación, remuneración, carrera, etc.

2.2 GLOSARIO

ACTIVACIÓN DE MARCA: Estrategia que busca captar la atención de los consumidores, acercar las marcas a ellos y sorprenderlos. Se basa en la persuasión para impactar al consumidor y lograr su compenetración.

ACTIVIDADES DE IMPULSO: Es la actividad que consiste en dar a conocer y vender un producto de acuerdo con sus características, bondades y beneficios, logrando con esto que el consumidor pueda conocer el verdadero valor del mismo, disipando cualquier duda que este pueda tener en su primera adquisición, creando de esta manera un impacto a favor de la marca que se patrocina.

BENCHMARKING: El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas y se consideran parte de la competencia, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

BPO: Es la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos. BPO (*Bussiness Process Outsourcing*) en español se traduce como "Externalización de Procesos de Negocios".

BRAND MANAGEMENT: (Gestión de Marca) Proceso de aplicación de técnicas del marketing a un producto específico, una línea de productos o una marca. Ésta disciplina fue iniciada por Procter & Gamble (P&G) como resultado de una exitosa experiencia por Neil McElroy.

CALL CENTER: Es un área donde agentes o ejecutivos, especialmente entrenados, realizan llamadas (llamadas salientes o en inglés, outbound) o reciben llamadas (llamadas entrantes o inbound) desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.

CATEGORY MANAGEMENT: (Manejo de Categoría) Proceso de administración de las categorías de productos como unidades individuales del negocio y personalizar la mezcla de producto y marketing de cada categoría para satisfacer las necesidades del mercado en una base de tienda por tienda.

CERTIFICACIÓN BASC (Business Alliance for Secure Commerce): Consiste en la certificación que se hace a las actividades empresariales que se encuentran bajo ciertas condiciones que garantizan calificativos de seguridad, antiterrorismo y narcotráfico a nivel nacional e internacional.

CLIMA LABORAL: Un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.

CONTRATISTA: Es la persona natural o jurídica que, en virtud del Contrato respectivo, contrae la obligación de ejecutar una obra material, conforme los procedimientos establecidos en las Bases, Contrato respectivo y la legislación vigente que corresponda.

COSTOS DE TRANSACCION LABORALES: Para los empleadores, los costos (de transacción) están representados en tres grupos principales: de reclutamiento, de entrenamiento, de despido y liquidación laboral. El primero de ellos está asociado con el proceso de búsqueda de personal competente para un puesto de trabajo. El segundo se relaciona con el entrenamiento del empleado en una tarea específica, y el tercero se refiere a la rotación de empleados en puestos de trabajo. Estos costos de transacción, representan una carga que incide sobre el nivel de contrataciones de las empresas.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones, tanto informales como formales.

EJECUTIVO DE CUENTA: Delegado de Acción S.A. encargado de la actividad de gestión de personal, en la cual incluye actividades de nómina, bienestar, seguridad social, comunicación y representación de los empleados ante la empresa usuaria con la cual se tiene el contrato de gestión de nómina/personal.

EMPLEADO EN MISIÓN: Son todas aquellas personas que se contratan a través de Acción S.A. o Acción de Cauca S.A., cuya vinculación laboral se realiza mediante contrato POR EL TIEMPO DE DURE LA REALIZACIÓN DE LA OBRA O LABOR DETERMINADA, de acuerdo a lo establecido en la Ley 50 de 1990. (Ver Trabajador Temporal).

EMPRESA CLIENTE O EMPRESA USUARIA: Organización que hace uso de los servicios de Acción S.A. en suministro de personal, beneficiándose de la gestión de personal y manejo de nómina que realiza.

ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO (ETH): Delegado de Acción S.A. Profesional de Psicología encargado de coordinar el proceso de selección para los clientes, garantizando que se cumplan los acuerdos de niveles de servicio establecidos en cuanto a calidad, oportunidad y satisfacción.

HOLDING: Conjunto de empresas agrupadas bajo el control de una matriz.

ICONTEC: Es el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), es el Organismo Nacional de Normalización de Colombia. Entre sus labores se destaca la creación de normas técnicas y la certificación de normas de calidad para empresas y actividades profesionales. ICONTEC es el representante de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), en Colombia.

IMPULSADOR: Encargado de incentivar y motivar en el público la intención de compra haciendo uso de degustaciones y demostraciones de un producto o servicio, ubicándose en un sección especial dentro de un establecimiento comercial.

INTEGRALIDAD (de INTEGRAL): Cualidad de globalidad o totalidad respecto de un tema o un proceso en especial, el cual no carece de ninguna de sus partes constitutivas.

INTERFAZ WEB: Son aquellas aplicaciones que los usuarios pueden utilizar accediendo a un servidor web a través de Internet o de una intranet mediante un navegador. En otras palabras, es una aplicación software que se codifica en un lenguaje soportado por los navegadores web en la que se confía la ejecución al navegador.

IQNET: Es la red internacional de proveedores más confiables para proporcionar servicios de certificación de sistemas de gestión y evaluación de la conformidad en todo el mundo por medio de los organismos certificadores miembros.

MACROPROCESOS: Conjunto de actividades que componen las funciones principales que se desarrollan en un Área de Gestión Humana, dentro de las que se encuentra la *Organización y Planificación del Área de Gestión Humana*,; la *Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización*; *Compensación, Bienestar y Salud de las personas*; *Desarrollo del personal y*; *Relaciones con el empleado*, Según Mónica García.

MATERIAL POP: Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc. (en inglés Point-of-Purchase)

MERCADERISTA: Personal encargado en el punto de venta de presentar el producto, mostrar sus características, exhibiendo y organizando la estantería, manejando el material de venta y ofreciendo degustaciones y concursos, con el ánimo de que el público centre su atención en el producto, y tras una experiencia con éste se decida a comprarlo y consumirlo.

MERCHANDISING: El merchandising es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al Consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.

MUESTREO COMERCIAL: Actividad de mercadeo que consiste en el ofrecimiento de productos al público en general, con el objetivo de captar su atención y su intención de compra, haciendo uso de personal profesional en ello y de elementos “vitrina” del merchandising.

OUTSOURCING: Es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar solo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. El término subcontratación traduce una mejora en los servicios dentro de una economía en busca de progreso dentro de la apertura económica tratando de ser competentes en el comercio internacional.

PROCESO CRÍTICO: Se dice que un proceso es crítico cuando su ocurrencia suele afectar a otros sin control alguno ocasionando posibles desviaciones de línea.

PROCESO MIXTO: Se dice que es un proceso mixto aquel que aguarda en el mismo otros de distinta naturaleza y son realizados simultáneamente sin interrupción alguna.

PROMOTOR: Encargado de proporcionar información y asistencia sobre un producto o servicio, que sin hacer uso de degustaciones o demostraciones cautiva la intención de compra del público presente.

PRUEBA PSICOTÉCNICA: Las pruebas psicotécnicas son instrumentos científicos para examinar una conducta humana en unas circunstancias determinadas. Se trata de pruebas que sirven para discriminar y medir variables psicológicas, permitiendo constatar las aptitudes de una persona para una determinada tarea, para medir y clasificar las aptitudes de los individuos mediante la realización de pruebas adecuadas, con el fin de la orientación y la selección.

REINDUCCIÓN: Proceso de reorientación del personal en virtud de cambios sucedidos después de la inducción inicial, a manera de actualización del ajuste a

la cultura organizacional, a las normas de trabajo y los modos de operación en general.

REPROCESO: Es definida como toda acción tomada sobre un producto y/o resultado no conforme para que cumpla con los requisitos.

SALES MANAGEMENT: (Gestión de Ventas) Disciplina administrativa que está enfocada en la aplicación práctica de técnicas de ventas y administración de las operaciones comerciales de una organización. Es una importante función empresarial porque a través de ésta las ventas netas son mostradas mediante las ventas de productos y servicios, y se expresan como generan ganancias para el negocio, el cual es denominado también dentro de indicadores de desempeño para la gestión comercial.

SUBCONTRATACIÓN: (Ver Outsourcing)

TERCERIZACIÓN: (Ver Outsourcing)

TRABAJADOR TEMPORAL: Aquel empleado que no tiene un contrato indefinido, está supeditado a períodos de gran demanda o sobrecarga de trabajo, para sustituir trabajadores permanentes durante el tiempo en que estén ausentes debido a enfermedad, vacaciones o embarazo. (Ver Empleado en misión)

TRANSFERENCISTA: Personal encargado del manejo de canales de distribución de productos, en su mayoría canales mayoristas, quienes hacen seguimiento de pedidos, rotación de productos, logística de distribución y su puesta final en el punto de venta de acuerdo a especificaciones proporcionadas.

VACANTE: Es un puesto que por lo general está ocupado y que para buscarle su respectivo ocupante se habla que está vacante o disponible, puede decirse que es un cargo que no tiene representante y que está disponible para emplear a alguien en él.

2.3 MARCO EMPRESARIAL

2.3.1 Presentación del Grupo Acción Plus: El GRUPO ACCIONPLUS es un aliado estratégico líder en Outsourcing de Talento Humano y Estrategias de Mercadeo y Venta. Está conformado como holding de las compañías colombianas Acción S.A., Acciones y Servicios S.A., Acción del Cauca S.A., Acciones en Mercadeo S.A. (Acciones BPO S.A.S a partir de septiembre de 2010) y Acción Salud S.A. IPS., con una experiencia de más de 30 años en el mercado, con fortalezas y relaciones comerciales sólidas construidas con los clientes, que le permiten hoy, ser el socio estratégico de más de 750 empresas nacionales e internacionales.

El GRUPO ACCIONPLUS tiene vinculados más de 30.000 colaboradores, en los sectores de manufactura, comercio, telecomunicaciones, consumo masivo y financiero entre otros, dentro de los que se pueden mencionar más de 600 profesionales en sus áreas y procesos para administrar la operación, con amplias competencias y especialmente actitud de servicio.

El GRUPO ACCIONPLUS tiene oficinas en mas de (20) veinte ciudades de Colombia dando cubrimiento a nivel nacional, posee un sistema de información para administrar el recurso humano (QUERYX*SRH), que funciona sobre la base de datos más robusta y confiable del mercado (ORACLE 10G) y con interfaz Web, fácilmente accesible para los clientes con un solo navegador de Internet.

La infraestructura tecnológica está soportada a nivel nacional, con sistemas de comunicación y seguridad de última tecnología, que garantizan la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información 7x24.

La organización está diseñada y opera bajo el enfoque de procesos, con aplicación de mejores prácticas a nivel mundial apoyados en consultoría de Deloitte.

Los procesos de selección, contratación, administración de nomina y suministro de personal a terceros, mantienen la Certificación Internacional de Gestión de Calidad otorgada por el ICONTEC e IQNET, el mayor certificador a nivel mundial, bajo los lineamientos de la NTC-ISO 9001 desde el año 2003.

La fidelidad de los clientes se ha alcanzado por la confianza en los procesos y responsabilidad en el manejo integral de la gente, contando hoy en día con clientes fundadores.

2.3.2 Compañías Pertenecientes al GRUPO ACCIÓNPLUS:

- Acción S.A. Servicio de personal en misión – empleo temporal
- Acción del Cauca S.A. Servicios de personal en misión, para las compañías constituidas en los parques industriales del norte del Cauca por Ley 218 (Ley Páez).
- Acciones y Servicios S.A. Outsourcing de Servicios en Áreas de Gestión Humana, Actividades de Mercadeo en Punto de Venta y Servicios de Aseo y Mantenimiento.
- Acción BPO S.A.S. Prestación de servicios de gestión de fuerzas de venta, Outsourcing de procesos e investigación en el punto de venta.
- Acción Salud S.A. Prestación de servicios de salud

Acción S.A.

Acción S.A., es el primer Outsourcing de Colombia en gestión de personal. Especializados en la Administración de recursos humanos en el interior de terceras empresas. Fue creada en 1975 por un grupo de profesionales con amplia experiencia en el área de recursos humanos y estrechamente vinculados al sector empresarial del Valle del Cauca. Nace en Cali y posteriormente se extiende al resto del país, como respuesta a la necesidad de cobertura en el ámbito nacional. Las fortalezas construidas a través de más de 30 años de liderazgo en el mercado nacional, permiten hoy, a Acción S.A., aportar a la competitividad de sus clientes, asumiendo con altos estándares de calidad, su gestión de personal y la mercerización de sus actividades, dentro del marco de su propia cultura organizacional.

Ante los requerimientos del mercado como Pedidos No permanentes, Nuevos Proyectos, Incrementos de Producción, Vacaciones, Licencias o actividades que no requieren personal permanente, Acción S.A. suministra oportuna y eficientemente el personal seleccionado de acuerdo a las competencias establecidas en los perfiles de cada cargo, facilitando su rápida adaptación a la cultura y a las políticas de sus clientes, que son las mas importantes empresas del sector Manufacturero, Industrial, Comercial y de Servicios del país.

Con cobertura nacional permite atender desde mas de (20) veinte oficinas, las necesidades de la región y ciudades aledañas ubicadas en las principales ciudades del país.

Acciones y Servicios S.A.

Nació en 1997, para satisfacer las exigentes necesidades de los clientes en Outsourcing de servicios en las áreas de merchandising, call center, mercadeo, manufactura, industria, aseo y servicios generales, administración de nomina, análisis y procesamiento de información del mercado, selección de personal a todo los niveles, capacitación y desarrollo del talento humano, evaluación del desempeño, y asesorías en salud ocupacional, entre otros, complementando el portafolio con la introducción permanente de nuevos servicios.

Acción del Cauca S.A.

Fue constituida por escritura publica 662 del 6 de marzo de 2002, en la notaria Sexta de Cali, inscrita en la cámara de comercio, el 13 de marzo de 2002, con el objetivo de satisfacerlas necesidades de sus clientes ubicados en la zona de los parques industriales creados en el cauca como resultado de la Ley 218, mas conocida como la Ley Páez.

Se prestan servicios de empleados temporales, creada como respuesta a la necesidad generada por la Industria, para las compañías constituidas en los parques industriales del norte del Cauca.

Su objeto social es la presentación de SERVICIOS TEMPORALES a terceros cobijados por dicha ley.

Acción BPO S.A.S

Desde 2004, a través de la firma ACCIONES EN MERCADEO S.A. se lanza el servicio de Investigación de Mercados y Servicios de Información en tiempo real (Precios, Estrategias en Punto de Venta, Análisis de competencia). Se prestan servicios generales de mercadeo en el punto de venta (*category management, brand management, sales management*) para clientes que mantienen y construyen marcas diferenciadas lideres en su categoría.

Activación de marca, Actividades de Impulso, mercaderismo y eventos promocionales. A partir de septiembre de 2010 la firma ACCIONES Y MERCADO S.A. cambió su nombre a ACCION BPO S.A.S.

Acción Salud IPS S.A.

Desde el 2008 se crea el servicio de diagnostico en servicios de salud, con Acción Salud IPS S.A., el cual inició sus servicios en Octubre de 2008 en Bogotá, con la realización de exámenes médicos de ingreso.

Se espera poder ampliar su cobertura a la prestación de servicios de salud para los colaboradores del grupo Acción Plus, buscando una mejora en su atención a través de una IPS al servicio de las EPS del país.

2.3.3 Servicio Social: Fondo de Empleados y FUNDACCIÓN

El Grupo Acción Plus actualmente cuenta con un conjunto de beneficios para su personal, entre los cuales se encuentra el Fondo de Empleados y los Hogares Infantiles de la Fundación FUNDACCIÓN.

2.3.3.1 Fondo de Empleados: El Fondo de Empleados con el que cuenta el Grupo tanto para sus empleados en misión como los administrativos tiene como objetivo de: *Fomentar el ahorro de sus asociados con miras a generar recursos destinados a la satisfacción de sus necesidades y a mejorar su calidad de vida.*

Entre los servicios que presta se encuentran:

- Ahorro Ordinario o Programado
- Prestamos para compras, educación, de calidad doméstica y préstamo ordinario, sujeto a reglamento de crédito y sus requisitos.
- Auxilio funerario, de medicamentos o gastos médicos, para vacunas, para lentes, por daño de vivienda, para consumo comercial con entidades suscritas bajo convenio con el Grupo.
- Licencia de Luto
- Seguro de Vida

2.3.3.2 FUNDACIÓN: El Hogar empresarial ayuda en la educación de los hijos de los colaboradores en los primeros años de vida, ofreciendo un ambiente que propicia el desarrollo libre de sentimientos y la creatividad de los niños.

El Grupo ACCIONPLUS cuenta con una entidad llamada FUNDACION FUNDACCION sin ánimo de lucro, la cual actualmente está implementado un programa de Bienestar y Desarrollo para los hijos de los empleados a nivel nacional, llamado HOGAR EMPRESARIAL FUNDACION (Fundación Hogares Infantiles).

Este programa recibe un apoyo parcial del ICBF y la financiación complementaria lo hace la fundación FUNDACCION. A través de este programa se busca que los hijos de los colaboradores con edades entre 1 año y 5 años, reciban la formación educativa, alto nivel académico y acorde con su desarrollo Psico-socio-motor en los niveles de Párvulos, Pre-jardín, Jardín y Transición.

El programa incluye la jornada pedagógica que inicialmente es de lunes a viernes de 7 a.m. a 5 p.m. (horario sujeto a ampliación según el requerimiento de los padres y el crecimiento en cupos). La jornada comprende así mismo estimulación integral y la respectiva Escuela de Padres.

2.3.3.3 Balance Social del Grupo:

- Contribuir al desarrollo del país generando empleo y beneficios sociales a más de 25.000 familias.
- A través de la FUNDACIÓN, el Grupo beneficia a los hijos de los trabajadores mediante hogares infantiles y subsidio para el pago, de una parte del servicio de guardería y jardín infantil.
- Fomentar el ahorro a través del Fondo de Empleados, que actualmente cuenta con 7.000 afiliados y más de 2.000 millones en activos.
- Contar con alianzas para brindar bienestar a los colaboradores en prevención salud, educación, subsidios de vivienda, seguros de vida, entre otros.
- Brindar capacitación permanente para el desarrollo de los colaboradores en asocio con el SENA.
- Construir alianzas con entidades financieras para facilitar el otorgamiento de créditos a los colaboradores.

2.3.4 Direccionamiento Estratégico del Sistema de Gestión de Calidad

Las empresas del Grupo AccionPlus conscientes de la importancia de orientar integralmente sus recursos, esfuerzos y direccionar estratégicamente el Sistema de Gestión de Calidad, ha creído definitivo concretar a través de sus directivos la misión, la visión, la política y los objetivos de calidad que enmarcan su gestión de calidad.

2.3.4.1 Misión del Grupo: Aportar a la competitividad de los clientes, con servicios innovadores basados en talento humano de la más alta calidad, con responsabilidad social, contribuyendo a la economía del país generando valor a los accionistas.

2.3.4.2 Visión del Grupo: Para el 2013 posicionar al Grupo AccionPlus como líder en el sector de servicios, basados en talento humano, convirtiéndose en el mejor empleador del sector.

2.3.4.3 Política de Calidad del Grupo: En las empresas del Grupo Accionplus se entregan soluciones de Outsourcing oportunas y eficientes, con el respaldo de profesionales altamente competentes y el uso de tecnología de punta. El horizonte de las empresas del Grupo Acciónplus es el conocimiento y satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes con el compromiso de mejorar los resultados de los procesos y la identificación constante de oportunidades de crecimiento para beneficio de empleados y accionistas.

2.3.4.4 Objetivos Estratégicos: La base para construir los objetivos de calidad de la organización, la constituyen los objetivos estratégicos y la Política de Calidad. El seguimiento se realiza periódicamente para garantizar su cumplimiento a través del despliegue desarrollado al interior de la organización y el enfoque de los procesos, para alcanzar las metas propuestas.

Los objetivos estratégicos se relacionan a continuación:

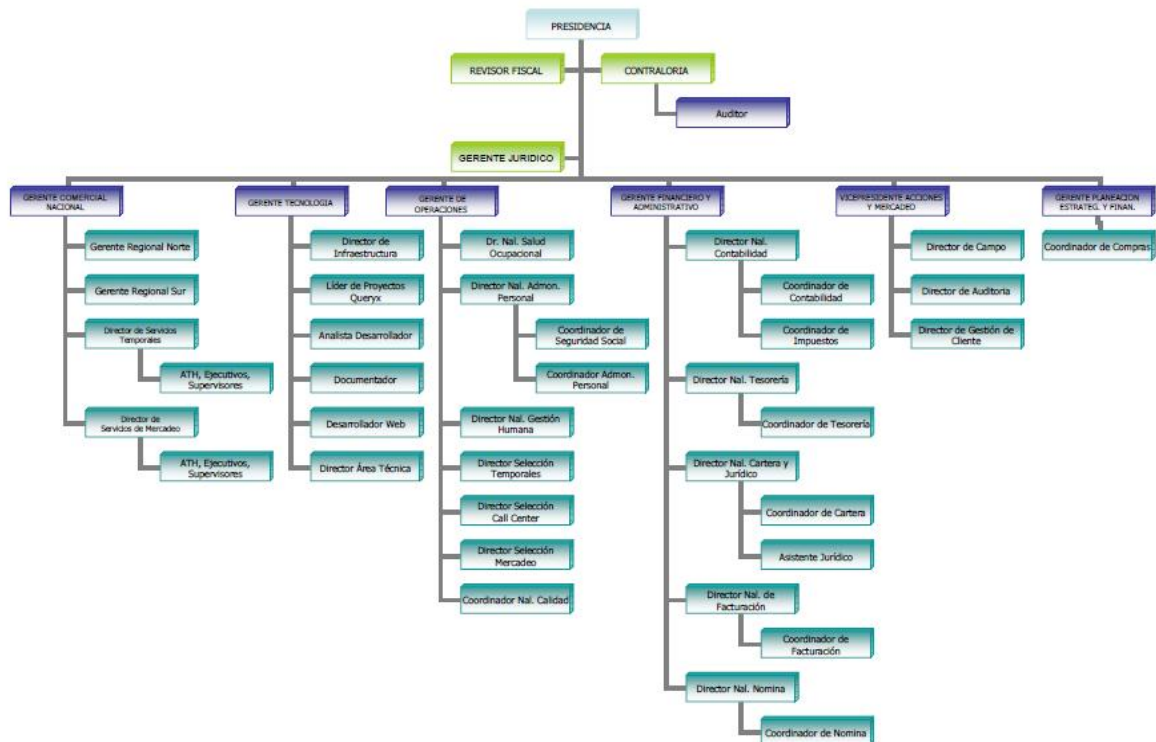
2. Mejorar la rentabilidad general
3. Cumplir presupuesto de ventas
4. Mejorar la satisfacción de los clientes
5. Optimizar los procesos
6. Incrementar la satisfacción en los empleados

2.3.4.5. Objetivos de Calidad: Los objetivos de calidad son medibles y coherentes con la política de calidad y manejados por medio de indicadores de gestión.

- Disminuir la facturación reprocesada
- Aumentar el % de recuperación de prestaciones económicas
- Reducir los reprocesos (pagos adicionales) generados en nómina
- Incrementar cumplimiento de pedidos
- Asegurar conformidad de contratos
- Aumentar la calificación dada por los clientes
- Solucionar oportunamente quejas y no conformes
- Disminuir rotación de personal
- Mejorar la competencia del talento humano

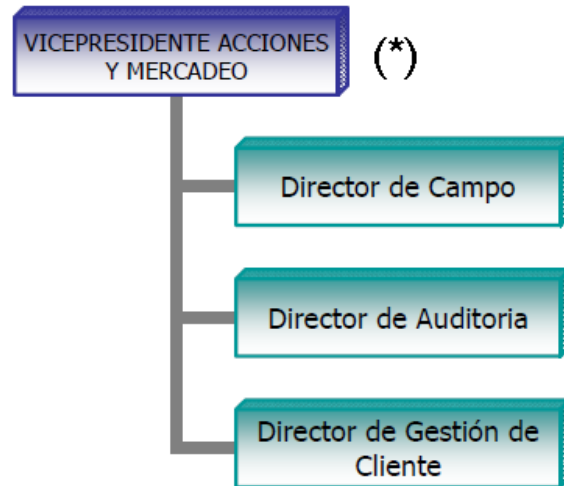
2.3.5 Estructura Organizacional: La estructura organizacional corporativa se muestra en el **ORGANIGRAMA CORPORATIVO Y DE AGENCIAS** y se especifican detalladamente las responsabilidades y autoridades en los procedimientos e instrucciones del Sistema de Calidad documentado.

Figura 2. Organigrama Corporativo y de Agencias



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

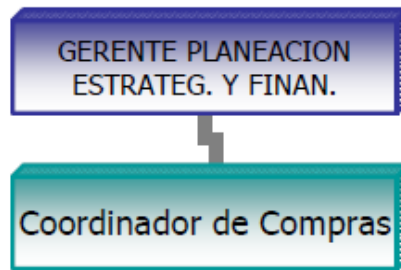
Figura 3. Estructura de Vicepresidencia (*) Acciones BPO S.A.S a partir de septiembre de 2010



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

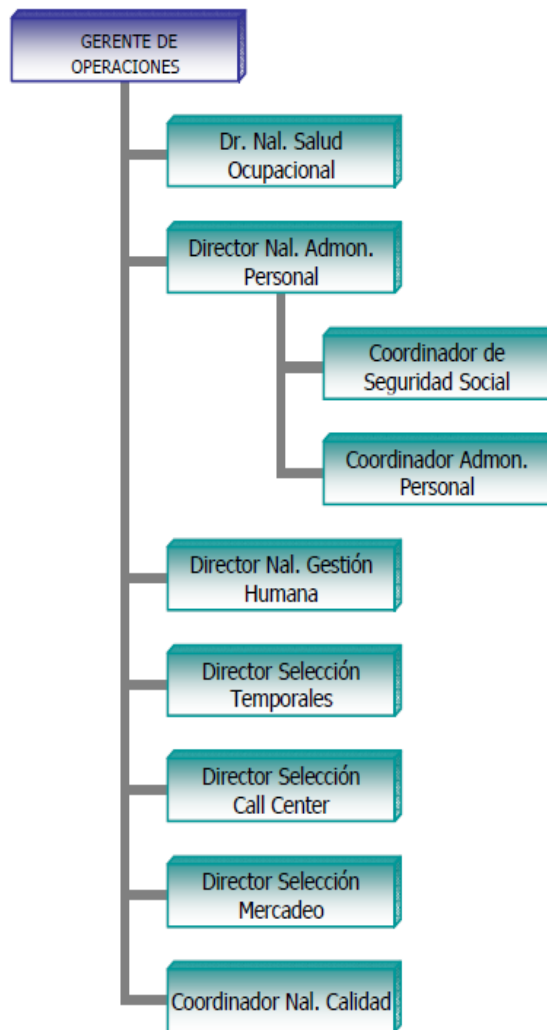
Figura 4. Estructura de Gerencias

Gerencia de Planeación Estratégica y Financiera



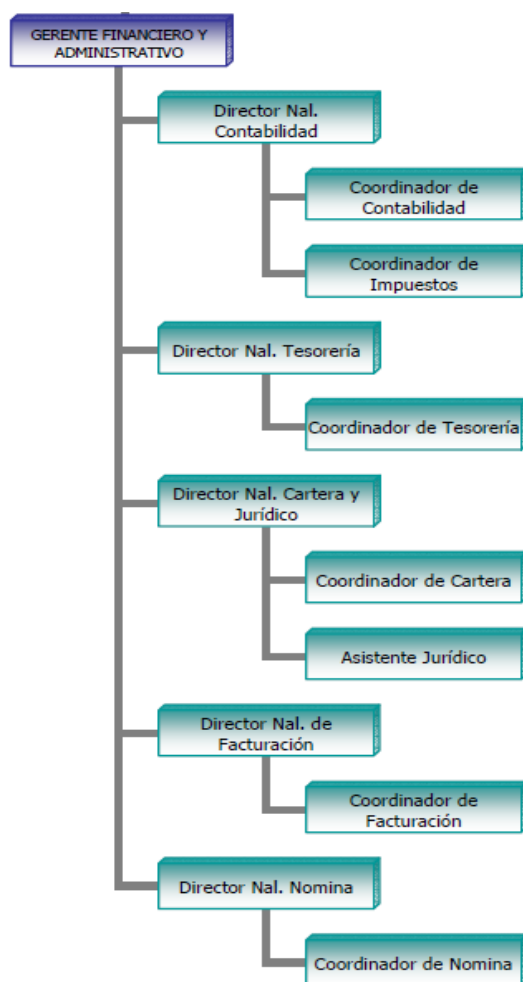
Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

Figura 5. Gerencia de Operaciones



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

Figura 6. Gerencia Financiera y Administrativa



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

En la Estructura Organizacional General se destacan La Presidencia, La Vicepresidencia y las Gerencias de Planeación Estratégica, de Operaciones y la Financiera y Administrativa como grupos de actividades representativas en campos transversales distintos de participación independiente, a diferencia del Comité de Gerencia que está conformado por dos Gerencias específicas: Gerencia de Tecnología y la Gerencia Comercial a la cabeza representativa.

De acuerdo a la operatividad del servicio, se han formado *Unidades de Trabajo*, en coherencia a las tipologías del personal administrado, tales como las *Unidades de Mercadeo y Corporativas*, haciendo referencia a tres (3) clases distintas de actividad:

Actividad Comercial: Como su nombre lo indica, hace referencia a personal que realiza actividades de mercadeo en cargos exclusivos a dicha área tales como impulsores, mercaderistas, asesores, transferencistas, promotores, entre otros.

Actividad Industrial: En éste caso se especializa en trabajos de planta y operarios de distinto nivel en los diferentes sectores del país como la industria alimenticia, automotriz, agroindustrial, metalúrgica, eléctrica, electrónica, entre otras.

Actividad de Servicios: Como parte de áreas de soporte y apoyo en diversas tareas y servicios en el campo de la logística y atención al cliente principalmente.

La estructura organizacional conserva la *jerarquía* y la *funcionalidad* para un correcto complemento en su conformación.

2.3.5.1 Presidencia del Grupo Acciónplus: Como máxima autoridad ejecutiva determina las directrices corporativas, aprueba el Manual de Calidad y revisa el Sistema de Calidad periódicamente a través del Comité de Gerencia para asegurar su adecuación y eficacia, de manera que pueda cumplir con los requisitos. Además determina a través de la documentación las responsabilidades y las relaciones existentes entre las personas y procesos. Es además, quien puede modificar las decisiones en la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que debe conocer y verificar en última instancia su correcto funcionamiento.

2.3.5.2 Comité de Gerencia: El Comité de Gerencia es un foro de discusión y decisión en todos los asuntos relevantes del SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) DEL GRUPO ACCIÓNPLUS (Ver Figura 9), lo cual incluye pero no se limita a la política y objetivos de calidad, planes de calidad, mapa de procesos, caracterización de procesos, auditorías internas, revisión por la Dirección, entre otros.

Es el grupo encargado del mejoramiento continuo, que brinda confiabilidad a los clientes externos e internos sobre los servicios ofrecidos y lidera la estrategia de calidad, comprometiendo a toda la organización con los recursos necesarios para ello, mediante el seguimiento y evaluación del Sistema y sus resultados a fin de identificar oportunidades de mejoramiento

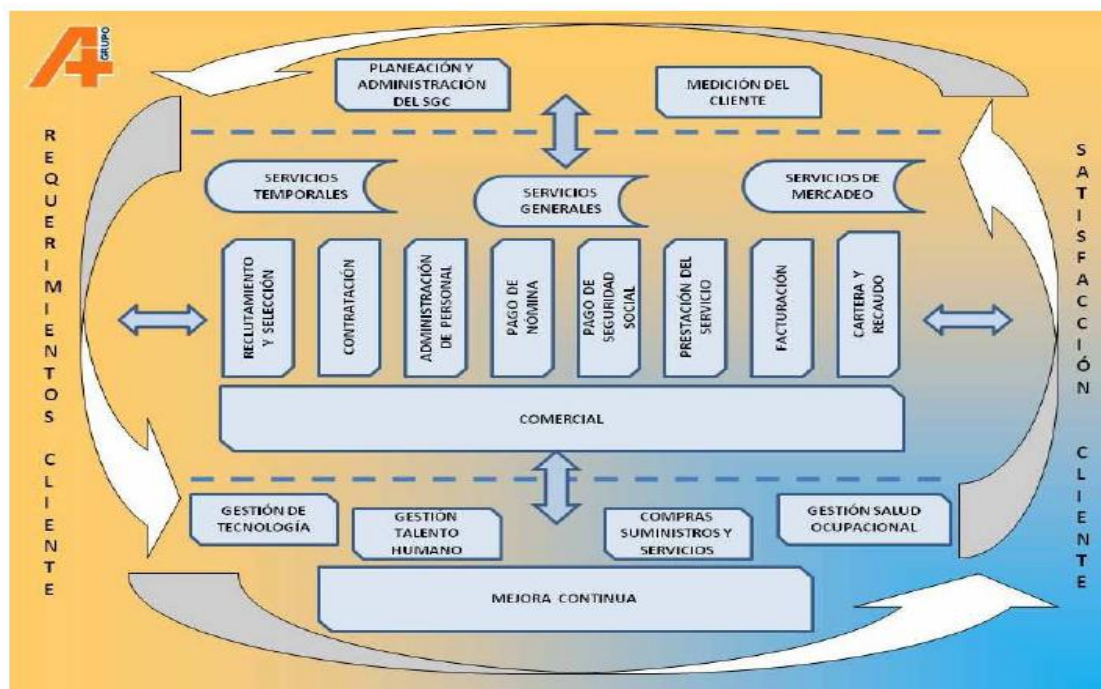
Figura 7. Estructura de Presidencia



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

Anualmente el Comité de Gerencia aprueba la realización de por lo menos una auditoria interna del Sistema de Gestión de Calidad, así como las reuniones de revisión del mismo, con el fin de asegurarse que el Sistema de Gestión de Calidad es eficiente y está siendo implementado. De ser necesario aprueba los ajustes que crea convenientes, para procurar una mejora continua en los procesos, servicios y satisfacción de los clientes.

Figura 8. Modelo del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)



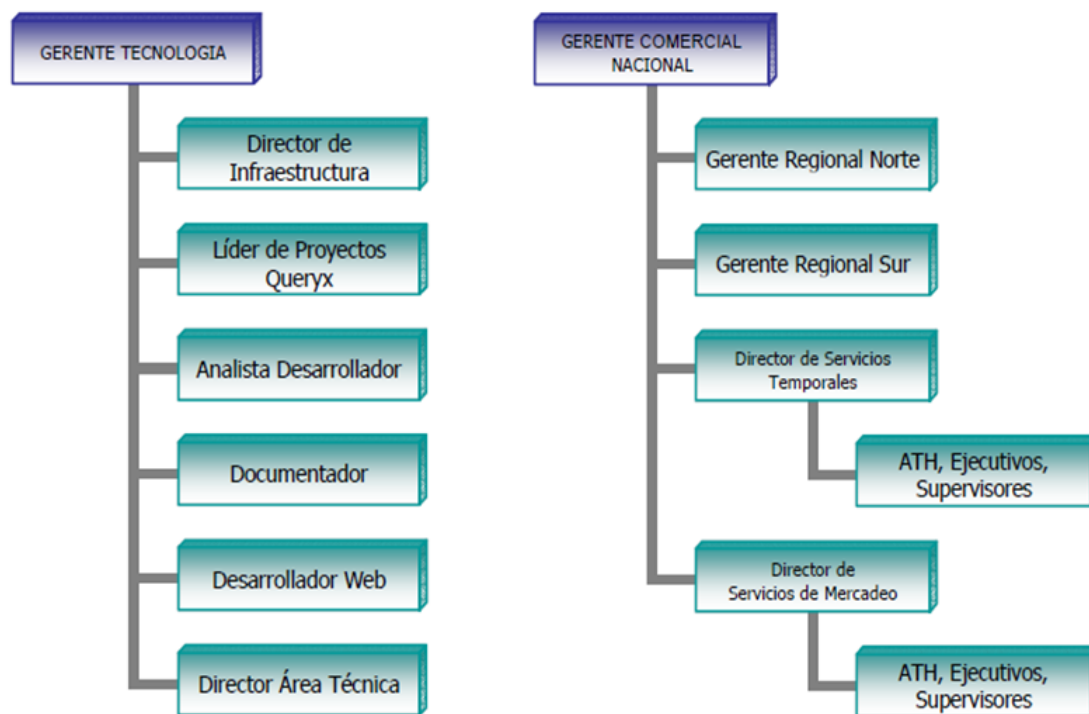
Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

El **COMITÉ DE GERENCIA** está conformado por los siguientes funcionarios y gerencias respectivas.

Presidencia; Coordinador Nacional de Calidad-quien lo preside; Gerente de Tecnología; Directora Nacional de Gestión Humana; Gerencia Comercial; Directores de Prestación de Servicio.

A las reuniones del Comité de Gerencia podrán asistir, con voz pero sin voto, otros funcionarios del GRUPO ACCIÓNPLUS y particulares cuando el Comité de Gerencia lo considere conveniente.

Figura 9. Estructura del Comité de Gerencia



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

2.3.6 Requisitos Generales de los Clientes: Los requisitos establecidos para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes son:

- Cumplir con todos los aspectos referentes a las obligaciones legales tanto con sus empleados como con los clientes del GRUPO ACCIÓNPLUS. Quedando claro que no existe ningún tipo de relación contractual entre los empleados y las empresas usuarias.

- Ejecutar procesos de Selección y Contratación acordes a los requerimientos de la ley y de los Clientes según perfiles y en tiempos acordes.

- Garantizar el pago oportuno de todos los aspectos referentes a Salarios, Prestaciones Sociales, Incapacidades y otros de forma periódica (según acuerdo) el valor correspondiente a lo devengado por salarios y otros.

2.3.7 Requisitos legales y Reglamentación aplicables: Los requisitos legales en la Ley Colombiana para los servicios requeridos por los clientes están definidos específicamente en la Constitución Política de Colombia, Ley 50 de 1993, Ley 100 de 1993 Sistema de Seguridad Social Integral, Ley 828 de 2003, Ley 860 de 2003, Ley 789 de 2002 Reforma Laboral, Ley 797 de 2003 Reforma Pensional, Código Sustantivo del Trabajo y especialmente el Decreto 24 de 1998 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las empresas de servicios temporales, Código Procesal del Trabajo, Decreto 3667 Formulario Único de Aportes, Decreto 806, Decreto número 933 de 2003 Contrato de Aprendizaje y demás normas del régimen laboral.

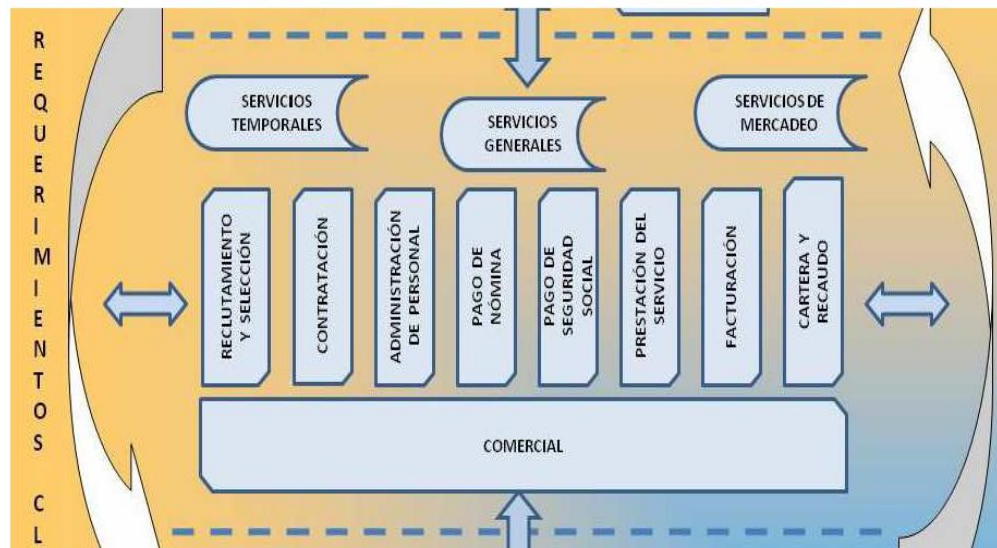
2.3.8 Estructura de los Procesos: Los **Procesos del Sistema de Calidad de Gestión de Calidad Certificado**, identificados como necesarios para la prestación del servicio de selección, contratación y administración de personal suministrado a terceros, así como su interacción se encuentran definidos en el Modelo del Sistema de Gestión de Calidad descrito en el **Modelo del SGC (Ver Figura 9)** y han sido identificados y definidos teniendo en cuenta las necesidades de los clientes.

Está de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001 versión 2008-Requisitos de los Sistema de Gestión de Calidad, y los requisitos legales y reglamentarios aplicables para la prestación del servicio de selección, contratación y administración de nómina de personal suministrado a terceros. Está enfocado por procesos clasificados en tres tipos:

- Procesos de Dirección
- Procesos de Operación
- Procesos de Apoyo

Estos procesos interactúan constantemente para lograr la satisfacción del cliente interno y externo, recibiendo información sobre los requisitos a cumplir y sobre la satisfacción de los mismos, igualmente se muestra con la **DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS** proveedores, procesos cliente y procesos de soporte a través de las entradas y salidas de cada uno.

Figura 10. Descripción de los Procesos de Operación en AccionPlus

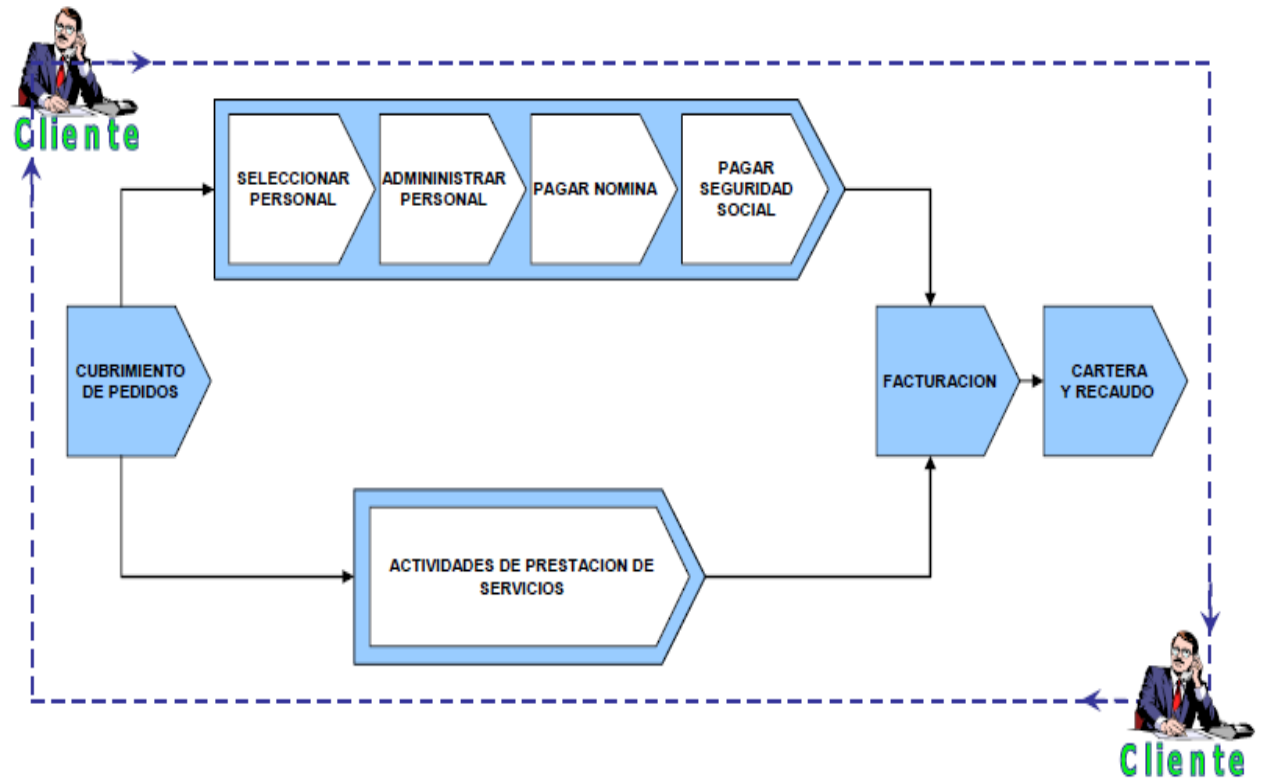


Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

Los procesos operativos son los involucrados directamente en la prestación del servicio y están soportados por los procesos de apoyo.

Para mayor comprensión se expone la interacción de los **PROCESOS DE PERSONAL Y DE NÓMINA** en la **Figura 11** a continuación.

Figura 11. Descripción de los Procesos de Suministro de Personal y de Administración de Nómina



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

2.3.9 Logros del Grupo Acción Plus:

- Socios estratégicos de más de 750 clientes nacionales e internacionales.
- En el Grupo Acción Plus existen más de 37.000 colaboradores
- Más de 800 profesionales hacen parte del equipo de trabajo para administrar la operación.
- Oficinas en (18) dieciocho ciudades de Colombia dando cobertura a nivel nacional y presencia operativa en Ecuador, Panamá y Perú.

2.3.10 Certificaciones

Figura 12. Certificaciones del Grupo Acción Plus



Certificación ISO

ICONTEC e IQNET, bajo los lineamientos de ISO 9001:2008.



Certificación BASC

Certificación para el comercio seguro



Certificación

Transparencia
por Colombia

Ética en la gestión
corporativa

Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

2.3.11 Descripción de productos y servicios:

ACCION S.A.

Para atender los requerimientos de los clientes, Acción S.A. cuenta con las siguientes alternativas de servicio:

- Búsqueda y selección de personal
- Evaluación psicotécnica y de conocimiento.
- Entrevista psicológica
- Referenciación
- Suministro de Personal en misión
- Asesorías en capacitación y desarrollo del talento humano
- Asesorías en evaluación de desempeño
- Asesorías en salud ocupacional
- Asesorías en administración de salarios
- Análisis de cargos
- Indicadores de gestión y clima organizacional

ACCIONES Y SERVICIOS S.A.

Los Servicios Integrales ofrecidos son:

Mercaderismo Integral:

Acciones y Servicios S.A., asume totalmente la responsabilidad de administrar la actividad de Merchandising en el punto de venta.

Acciones y Servicios ejecuta la estrategia de Merchandising y dedica sus recursos humanos y físicos para promocionar los productos de la Empresa que ha contratado sus servicios.

Servicio de mercaderismo por delegación:

Acciones y Servicios ejecuta la estrategia de Merchandising de sus clientes dedicando recursos humanos, físicos y tecnológicos, contribuyendo así al incremento de la rotación de sus productos.

Impulso – muestreo:

Acciones y Servicios ejecuta el programa de impulso y/o muestreo, acorde con las políticas de la Organización del cliente, contribuyendo a incrementar la rotación de los productos, realizando actividades con personal especializado.

Degustación:

Acciones y Servicios desarrolla el programa de degustación requerido por el cliente, colocando a su disposición toda la infraestructura y el apoyo logístico.

Se realizan todas las actividades que implican la ejecución y administración de un programa de degustación, hasta los informes finales de evaluación.

Servicio de aseo:

Acciones y Servicios ejecuta el programa de aseo y mantenimiento de plantas industriales, centros comerciales, hospitales de acuerdo con los requerimientos del cliente permitiéndole concentrarse en su operación.

2.3.12 Responsabilidad Social Empresarial

- Contribuir al desarrollo del país, generando empleo y beneficios sociales para más de 25.000 familias.
- A través de FUNDACCION, se beneficia a los hijos de los trabajadores con hogares infantiles o subsidio de guardería.
- Fomentar el ahorro a través del fondo de empleados, que actualmente cuenta con 7.000 asociados y más de \$2.000 millones en activos.
- Existencia de alianzas para brindar bienestar a los colaboradores en prevención de salud, educación, subsidios de vivienda, entre otros.
- Seguro de vida para los trabajadores en caso de muerte o invalidez.
- Capacitación permanente para el desarrollo de los colaboradores en asocio con el SENA.

- Construcción de alianzas con entidades financieras para facilitar el otorgamiento de créditos a los colaboradores.

2.3.13 Temas de BASC

- Capacitación Contrabando 2011
- Capacitación Hurto 2011
- Capacitación Lavado de Activos 2011
- Capacitación Narcotráfico 2011
- Capacitación Suplantación 2011
- Capacitación Terrorismo 2011

2.3.14 Soluciones Ofrecidas (Paquete de servicios y/o productos)

- Aseo y Mantenimiento Industrial
- BPO - Gestión de Procesos
- Gestión de Fuerzas de Venta
- Gestión de Información de Canales y Competencia
- Gestión de Nómina
- Impulso y Gestión de Canales
- Personal en Misión
- Selección de Personal
- Soluciones en Salud Ocupacional

2.3.15 BELLEZA EXPRESS

Belleza Express S.A. fue creada en 1990 y, hoy, es conocida como una de las más grandes y prestigiosas compañías dentro de la Categoría de productos de Salud y Belleza. Comercializa productos a través de todos los canales de distribución como: hipermercados, supermercados, droguerías, farmacias, proveedores de productos para la salud, distribuidores y vendedores. Belleza Express es también conocida como una empresa muy dinámica e innovadora que ejecuta los más altos estándares de calidad. Su principal objetivo es ofrecer a Sus clientes y consumidores, productos innovadores con buen desempeño y a precios competitivos.

Historia

Como consecuencia de la apertura económica en Colombia comenzaron la distribución del producto AVIGAL HENNA, introduciendo y comercializando en los canales modernos entre 1991 y 1995. Un año más tarde y debido a la experiencia en distribución, las marcas FREEMAN y BANANA BOAT se eligen como su distribuidor exclusivo en Colombia y también iniciaron importaciones de la mas completa línea de Accesorios Cosméticos, para el cuidado de la cara, manos, pies y cuerpo, marca FREESTYLE. En 2000 Belleza Express S.A. compró UNIVERSUS, una empresa dedicada a producir y comercializar sus marcas: Arrurú, Señorita Leidy, Boy Boy y Barbie, lo que da un nuevo esquema de negocios haciendo ampliar sus instalaciones para el desarrollo, producción y distribución de nuevos productos y marcas. Entre 2002 y 2003 se lanzaron las marcas Aromasense, línea cosmética para mujeres; Shampoo Bioherbal de la categoría Capilares; y Stay off, repelentes contra insectos en la Categoría Corporales. Y de 2004 en adelante se han desarrollado y lanzado al mercado productos como las cremas depiladoras Depilex, Shampoo Nutrit y Jabones Líquidos Sanity Plus.

En el año 2008 se convierten en parte del Top 10 de las principales empresas en el negocio de la Salud y Belleza. Belleza Express SA es una de las compañías de más rápido crecimiento con productos para el cuidado de la salud en Colombia. Hoy cuentan con 750 trabajadores. Finalmente, abrieron nuevos mercados con la exportación de productos a 15 países:

USA - EL SALVADOR - PANAMÁ - GUATEMALA - PERU - ECUADOR -
COSTA RICA - MEXICO - VENEZUELA - CHILE - GUINEA - ARUBA -
CURAZAO - BOLIVIA - HONDURA

Certificaciones

Belleza Express S.A. es una empresa comprometida con la fabricación, almacenamiento y distribución de productos que cumplan todas las normas y regulaciones de las Organizaciones locales e internacionales tales como la FDA (Food and Drug Administration), COLIPA (Asociación Europea de Cosméticos), CTFA (Asociación Productos Cosméticos, de Tocador y Fragancias, de Sudáfrica) y el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos).

La Compañía está comprometida también a garantizar todas las diferentes etapas de desarrollo, fabricación, almacenaje y distribución de sus productos, cumpliendo con normas, reglamentos y protocolos de GMP (Good Manufacturing Practices) y todos los parámetros de la norma ISO 9001:2000.

Instalaciones

La planta está ubicada en la ciudad de Cali; sitio estratégico que debido a su cercanía al puerto de Buenaventura permite mayor agilidad en los procesos de exportación a los diferentes países. Con una capacidad de atender con suficiencia los requerimientos tanto del mercado nacional como internacional. Todos los productos se fabrican cumpliendo con todos los requerimientos legales del INVIMA. El equipo de trabajo de la planta está conformado por profesionales en diferentes áreas, como: producción, control de calidad, desarrollo y dirección técnica. En la parte operativa se cuenta con personal altamente calificado con muchos años de experiencia, los cuales se desempeñan en las áreas de mezclas, envasado y empaque final.

Los laboratorios cuentan con una amplia gama de equipos para hacer análisis físico químico y microbiológico a materias primas, material de empaque y envase; así como a producto en proceso y producto terminado con el fin de garantizar la calidad. La planta de Belleza Express S.A., cuenta con un laboratorio para desarrollo de nuevos productos, totalmente equipado y dirigido por profesionales altamente capacitados donde se realizan las diferentes pruebas de estabilidad antes de lanzar un producto al mercado.

Línea de Productos y marcas

Belleza Express tiene diferentes líneas de productos como:

Línea Bebe

- ARRURRU NATURALS
- NUBY
- ARRURRU DISNEY

Infantiles

- DISNEY
- DISNEY PRINCESS
- HOTWHEELS
- BARBIE

Corporales y dermocosméticos

- GO FLY
- SUN PRO
- STAY OFF

Capilares

- NUTRIT COMPLEX
- BIOHERBAL
- SQUASH

Baño y cuerpo

- AROMASENSE
- SANITY
- BIOFEMENINE

3. RESULTADOS

Para el desarrollo de este capítulo se adelantaron los siguientes pasos:

- Análisis y descripción de la situación actual
- Diagnostico de la situación actual
- Recomendaciones de mejoras del proceso

3.1. Análisis y descripción de la situación actual

3.1.3 Identificar y documentar el proceso de selección de una requisición empresarial.

Para el desarrollo del presente estudio, se tomó como fuente de información los registros corporativos de los procesos de personal, suministrados por parte del Área de Gestión Humana de ambas empresas, acompañado de la observación del proceso desde que la empresas cliente notifica que requiere personal para cubrir un puesto de trabajo, hasta el momento que la persona en misión llega a la empresa cliente, para proceder a realizar una identificación de dicho proceso y analizar la información contenida en él. En la realización del estudio se siguieron éstos pasos:

En primer lugar la empresa cliente en este caso Belleza Express S.A le entrega el requerimiento de personal a la In House de Acción plus para que procedan con la contratación, la requisición es el paso previo necesario para un efectivo reclutamiento, en esta requisición contiene el puesto que se quiere cubrir y están las firmas que autorizan que se inicie el proceso de selección, este es el primer paso formal de la solicitud de contratación.

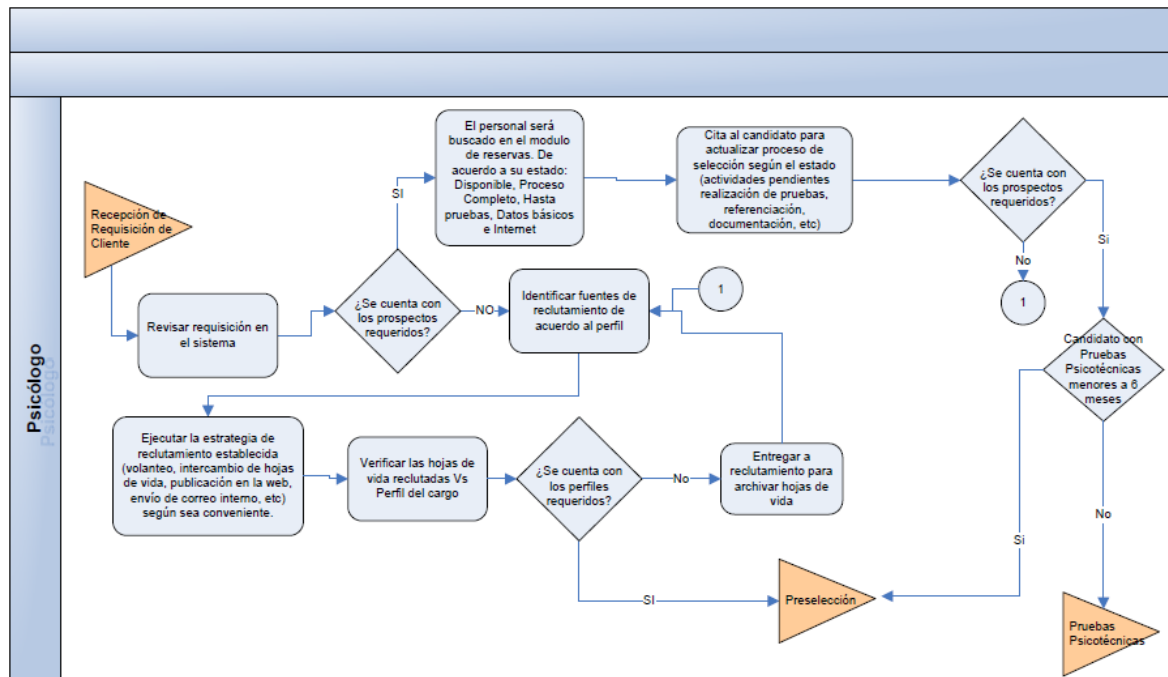
Figura 13. Requisición de personal

		RECURSOS HUMANOS		Código: RHU-FOR-072	
		REQUISICION DE PERSONAL		Edición: 01	
				Fecha de Emisión: 28-Ene-11	
				Página: 1 de 1	
No. Requisición 					
Fecha diligenciamiento		Empresa	Zona	Oficina	Ciudad
Año	Mes	Día			
Cargo Requerido			Área o Sección	Salario	
Tiempo Total Requerido			Tipo de Contrato		
☐ Ines. Mensual ☐ Sal. Mensual ☐ Indefinida			☐ Indefinida ☐ Término Fijo		
Fecha requerida de iniciación	Año	Mes	Día	Fecha requerida de finalización	Año
No. de Colaboradores Requeridos					
Causas de la vacante ☒ Reemplazo ☐ Proyecto Temporal ☐ Nuevo Cargo					
Justificación del Cargo:					
Nombre de la persona a quien reemplaza					
Requerimientos del cargo					
Nivel de formación académica:					
Otros comentarios:					
ESPACIO PARA GESTIÓN HUMANA Nombre de la Empresa Temporal: Servicio Solicitado:					
Se recomienda Personal a Contratar ☒ SI					
Nombre y Apellido				Cédula	
Observaciones:					
Nombre y Firma de quien solicita y autoriza					
Apellido(s) y nombre			Apellido(s) y nombre		
Cargo			Cargo		
Firma del Solicitante			Vo. Bo. Persona Autoriza		
Espacio para Gestión Humana					
Apellido(s) y nombre de quien recibe			Apellido y nombre de quien autoriza		
Cargo			Cargo		
Fecha recibido requisición Año Mes Día 			Vo. Bo. (Gerencia de Gestión Humana/ Coordinador Vinculación de personal)		

Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

Con este formato ya diligenciado, aclarando que a veces ya tienen a la persona que ellas quieren que ocupe la vacante o pidiendo que con el stock de personal que acción tiene cubra la vacante se procede a enviar un correo a la psicóloga que se encarga de Belleza Express para que proceda con la selección y contratación del personal.

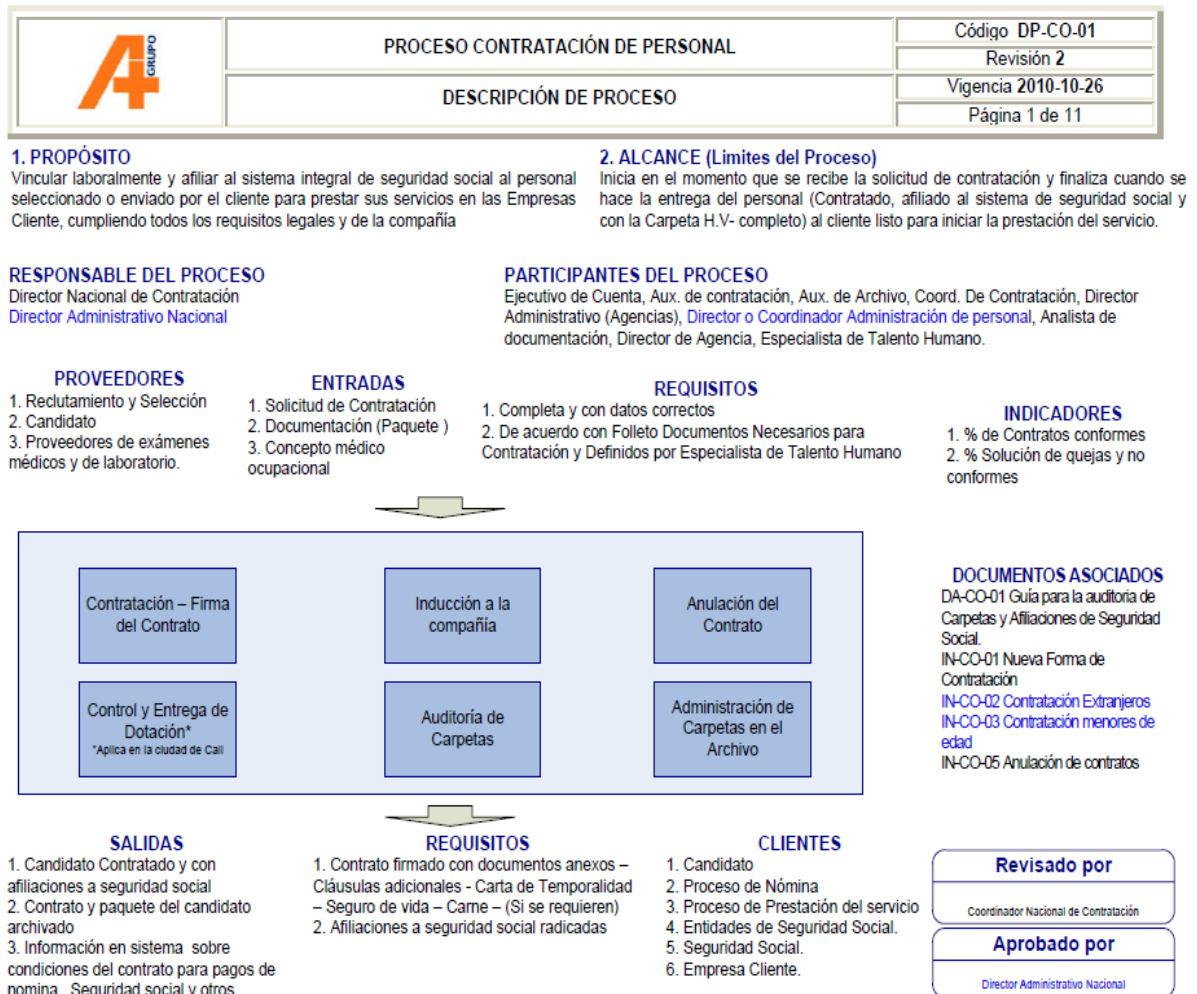
Figura 14. Reclutamiento de personal



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

En este caso viene todo el proceso de selección que se hace internamente en acción plus, todos estos documentos corporativos son suministrados por el Área de Gestión Humana, quienes compartieron información del **PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN MISIÓN**, en el cual se encuentra contenido el proceso de selección, inducción y su descripción en modo de Diagrama de Procesos, que se constituye en el punto de partida para entender como es el proceso de contratación en estos momentos. Tras una revisión en los documentos de los procesos de personal se encontró que la inducción hace parte del proceso de **CONTRATACIÓN DE PERSONAL** y que tal vez no se le estaba poniendo mucho cuidado por la inmediatez de los procesos:

Figura 15. Proceso de contratación de personal



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

El proceso comienza con la búsqueda del personal que cumpla con el perfil de la requisición que envía la empresa cliente, aquí se tiene en cuenta el análisis y diseño del cargo que es el documento que describe y registra el fin de un puesto de trabajo, como son las actividades y cometidos principales, además de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el cargo estos documentos están en la base de datos de Belleza Express, Acción a su vez ha creado unas fichas técnicas de selección que tiene con información el perfil de la persona a contratar, además de los exámenes y documentos que deben solicitar para una posible contratación.

Figura 16. Descripción de perfil de cargo

 BellezaExpress S.A.	PRODUCCION	Código: PRO-FUN-			
	DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL CARGO OPERARIO DE ENVASADO	Edición No: 1			
		Fecha de Emisión:			
		Página: 1 de 5			

1 DESCRIPCION

1.1 DATOS BASICOS

Empresa: BELLEZA EXPRESS S.A
 Nombre del Cargo: OPERARIO DE ENVASADO
 Sección: PRODUCCION
 Jefe Inmediato: SUPERVISOR DE PRODUCCION
 Supervisión: RESULTADOS

1.2 MISION DEL CARGO O PROPOSITO

Apoyar operativamente en las labores correspondientes al proceso de envasado, de acuerdo a las normas de calidad y Producción establecidas.

1.3 DIMENSIONES OPERATIVAS DEL CARGO

1.4 PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD / PROCESOS

Responsabilidad 1: Apoyo en el proceso de Envasado
Ponderado: 100%
Complejidad: Ejecutar
Resultado Esperado: Garantizar la entrega eficiente del producto envasado para su acondicionamiento.

<u>Indicador</u>	<u>Fórmula</u>	<u>Métrica</u>	<u>Periodo</u>	<u>Meta</u>	<u>Fuente</u>
N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A

Actividades Específicas:

El operario de envasado será asignado a uno de los siguientes procesos:

 BellezaExpress S.A.	PRODUCCION	Código: PRO-FUN-
	DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL CARGO OPERARIO DE ENVASADO	Edición No: 1
		Fecha de Emisión:
		Página: 2 de 5

1. PROCESO DE ENVASADO

- Diligenciar toda la documentación respectiva de acuerdo al procedimiento establecido.
- Tomar los datos de peso durante el proceso de acuerdo a la tabla de control establecida.
- Realizar y verificar el despeje de línea retirando todo el material, producto y documentación correspondiente al lote anterior.
- Revisar que el producto a envasar se encuentre con el aprobado respectivo.
- Velar por el aseo del área así como de los materiales a utilizar, de igual forma del aseo personal y el cumplimiento de los procedimientos en el envase respectivo.
- Utilizar los elementos de protección requeridos para el proceso (Guantes, tapabocas, tapa oídos etc.).
- Verificar el peso constantemente y registrarlo cada 20 minutos de acuerdo a las unidades a envasar, así mismo es responsable del tapado, verificación visual del material (si tiene todos los textos, corresponde la concentración, la descripción del producto etc.)
- Llevar todos los registros de datos necesarios que serán entregados para que se consolide el Batch Record de granel con el de Envasado.

2. LAVADO DE TARROS

- El(a) operario(a) de envasado debe dar soporte al lavado e higiene de tambores y tapas que salen del área de fabricación, los cuales deben regresar sin ningún residuo al área de dispensado.
- Velar que los implementos que vaya a utilizar para esta labor cumplan con el procedimiento establecido (delantal, guantes, esponjillas, churruscos, agua, jabón, toalla de tela, botas y otros).

3. LAVADO DE TANQUES

- Lavar y desinfectar el tanque móvil, verificando que no quede residuos para que el fabricante lo tome en uso nuevamente.
- Apoyar en la labor de parado de envases en las canastillas que se van a utilizar para envasar producto.

	PRODUCCION	Código: PRO-FUN-
	DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL CARGO OPERARIO DE ENVASADO	Edición No: 1
		Fecha de Emisión:
		Página:3 de 5

4. LIMPIEZA Y CONEXIÓN DE MAQUINAS

- Limpiar y desinfectar las maquinas envasadoras conforme sea requerido parcial o totalmente.
- Conectar el tanque de producto a las maquinas envasadoras.
- Apoyar en el proceso de envasado de producto, cuando no se tengan maquinas para limpiar y conectar.
- Llevar registro de la limpieza de la maquina en los formatos correspondientes, suministrando información de fecha, desinfectante utilizado y firma del encargado.

1.5 OTROS INDICADORES DEL CARGO:

<u>Indicador</u>	<u>Fórmula</u>	<u>Métrica</u>	<u>Periodo</u>	<u>Meta</u>	<u>Fuente</u>
N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A

1.6 REPORTES A ENTREGAR

<u>Reporte</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>A quién van dirigidos</u>
N.A	N.A	N.A

1.7 AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.7.1 Decisiones Sin Consultar

N.A.

1.7.2 Decisiones a Consultar con el Jefe

N.A.

 BellezaExpressSA	PRODUCCION	Código: PRO-FUN-
	DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL CARGO OPERARIO DE ENVASADO	Edición No: 1
		Fecha de Emisión:
		Página: 4 de 5

1.8 COMITES EN LOS QUE PARTICIPA

<u>Nombre del Comité</u>	<u>Propósito del Comité</u>	<u>Periodicidad</u>	<u>Rol del Titular</u>
N.A	N.A	N.A	N.A

1.9 CONTACTOS Y RELACIONES DE TRABAJO

1.9.1 Relaciones Internas

<u>Contacto (Área / Cargo)</u>	<u>Propósito</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Contenido</u>
N.A	N.A	N.A	N.A

1.9.2 Relaciones Externas

<u>Contacto (Área / Cargo)</u>	<u>Propósito</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Contenido</u>
N.A	N.A	N.A	N.A

1.10 RETOS DEL CARGO

- Frenar el proceso de envasado cuando considere necesario, de tal manera que pueda evitarse a tiempo un rechazo o retenido de un producto a si sea requerido con prioridad.

	PRODUCCION	Código: PRO-FUN-
	DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL CARGO OPERARIO DE ENVASADO	Edición No: 1
		Fecha de Emisión:
		Página: 5 de 5

1.11 REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1.11.1 Perfil:

Formación Académica:

Bachiller

Experiencia:

Mínimo 1 año en Industria Cosmética o Farmacéutica.

Habilidades:

Otros Conocimientos

Observaciones:

1.11.2 Competencias Requeridas

1. Comunicación Directa
2. Orientación hacia el Cliente
3. Orientación hacia el Logro
4. Trabajo en Equipo
5. Flexibilidad
6. Autoconfianza

1.11.3 Compatibilidades Motivacionales

Aprendizaje continuo

Detalles

Interacción

Variedad en las tareas

Fuente: Intranet Belleza Express S.A.

Figura 17. Ficha técnica de cliente (Belleza Express)

	PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		Código FO-SE-01	
			Revisión 3	
	FICHA TÉCNICA DE CLIENTES		Vigencia 2010-06-11	
			Página 5 de 7	

CONDICIONES DEL PERFIL				
CARGO:	Operario de Envasado			
GENERO	M ☐	F ☐	INDIFERENTE X ☒	
RANGO DE EDAD	Minimo: 20		Maximo: 45	
ESCOLARIDAD	Bachiller ☒	Técnico ☐	Est. Universitario ☐	Profesional ☐
	Especializado ☐	Semestre ☐	Semestre Aplazado ☐	
	Otro: ☐	Especifique		
EXPERIENCIA	No requiere ☐	1 – 6 Meses ☒	6 Meses - 1 Año ☐	1 – 2 Años ☐
	Mas de 2 Años ☐			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Areas de desempeño: <u>producción</u> Conocimientos en producción			
COMPETENCIAS REQUERIDAS	Orientación al detalle, trabajo en equipo			
REQUERIMIENTOS ESPECIALES	Carné Manipulación ☐	Vehículo ☐	Equipo de Computo ☐	
	Otros ☐	Especifique		
	Viaja: ☐	Si ☐	No ☐	
	Responsabilidades Familiares:			

CONDICIONES DEL CARGO				
HORARIO	7:00 a 5:00	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO ADICIONAL	Turnos	
SALARIO	VARIABLE	RODAMIENTO		
TIPO DE CONTRATO	Fijo ☐	Evento ☐	Otro ☐	Cual: A labor
LUGAR DE TRABAJO	Calle 36# 134-201 Km. 6 Vía a Jamundi			
CANAL AL QUE PERTENECE	Producción			
FUNCIONES BÁSICAS	Operación de maquina envasadora			
CUENTA CON PERSONAL A CARGO	Si: ☐	No: ☒		
POSIBILIDAD DE ASCENSO DENTRO DE LA EMPRESA	Cual:			

CONDICIONES FÍSICAS				
ESTAURA MINIMA	TALLA	OTROS		
RESTRICCIONES	Gafas ☐	Tatuajes ☐	Brakets ☐	OTROS ☐
				Cual

Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

El Reclutamiento en la Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los requerimientos de las empresas. Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los perfiles del cargo a cubrirse en las empresas clientes. En acción el reclutamiento se ejecuta a través de estrategia como lo son (volanteo, intercambio de hojas de vida, publicación en la web por medio de computrabajo y el empleo, envío de correo interno, etc.) según sea conveniente. O por medio de la base de datos en el modulo de reservas. De acuerdo a su estado: Disponible, Proceso Completo, hasta pruebas, Datos básicos e Internet, por estos medios se busca a personas que cumplan con el perfil. La psicóloga encargada del proceso reúne las hojas de vida, verifica su experiencia y trayectoria laboral, y cita por cada requerimiento el

triple de personas, para tener personal dado el caso de que se sufra de algo inesperado en alguno de los candidatos además el cliente exige que se trabaje con una terna por vacante solicitada, cuando las personas son citadas, inician con las pruebas psicotécnicas acordadas con la empresas la cliente, por ejemplo en este caso las pruebas acordadas para el nivel operativo son las siguientes:

- WARTEGG: esta es una prueba GRÁFICA - PROYECTIVA, simple, breve y de cómoda aplicación, interpretación y ejecución. El tipo de trabajo propuesto es agradable y descomplicado para todas las edades y para ambos sexos. Ofrece la posibilidad de conocer el rendimiento individual, el comportamiento, la situación y la toma de posición del individuo frente a aspectos determinados como: Estructura del yo, Posición frente al mundo, Manejo de relaciones interpersonales - Dinamismo y energía vital para el logro de objetivos, Utilización de los procesos de análisis, asociación y síntesis, Manejo de la ansiedad, Comportamiento ético frente a valores, entre otros. En general permite evaluar como reacciona el sujeto ante las situaciones nuevas.
- MC QUARRIE: La prueba está formada por siete subtests: Trazado, Marcado, Punteado, Copiado, Localizado, Recuento y Laberinto. Cada uno de ellos se puntúa independientemente pero lo normal es considerar la puntuación total o una parcial que resulta de sumar las de los subtests Punteado, Copiado y Localizado, que ha mostrado una buena validez predictiva en los cargos operativos.
- CARAS: Las pruebas de “Percepción de diferencias” o “Caras” consta de 60 elementos gráficos; cada uno de ellos está formado por tres dibujos esquemáticos de caras con la boca, ojos, cejas y pelo representados con trazos elementales; dos de las caras son iguales, y la tarea consiste en determinar cuál es la diferente y tacharla

Figura 18. Pruebas psicotécnicas

N.º 21

PD	
PC	
PT	
GN	

TEST DE PERCEPCIÓN DE DIFERENCIAS
(Caras)

Apellidos y nombre: Edad: Sexo:
 Empresa: Categoría:
 Centro de enseñanza: Curso:

INSTRUCCIONES

Observe la siguiente fila de caras. Una de las caras es distinta a las otras. La cara que es distinta está marcada.



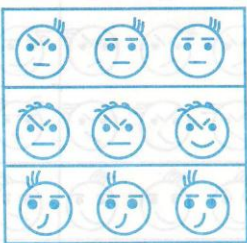
¿Ve Vd. el motivo por el cual la cara del medio está marcada? La boca es la parte distinta.

A continuación hay otra fila de caras. Mírelas y marque la que es diferente de las otras.



Deberá haber marcado la última cara.

A continuación encontrará otros dibujos parecidos para practicar. En cada fila de tres figuras, marque la cara que es distinta de las otras.





Cuando se le indique, vuelva la hoja y marque las restantes caras en la misma forma. Trabaje rápidamente, pero trate de no cometer equivocaciones.

ESPERE LA SEÑAL DE COMIENZO

Copyright © 1973 , by TEA Ediciones, S.A. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial. Publica PSEA Ltda. A.A. 53435 Santafé de Bogotá, D.C., con autorización de TEA Ediciones, S.A. Madrid. Reproducción literal de la edición española 1973.

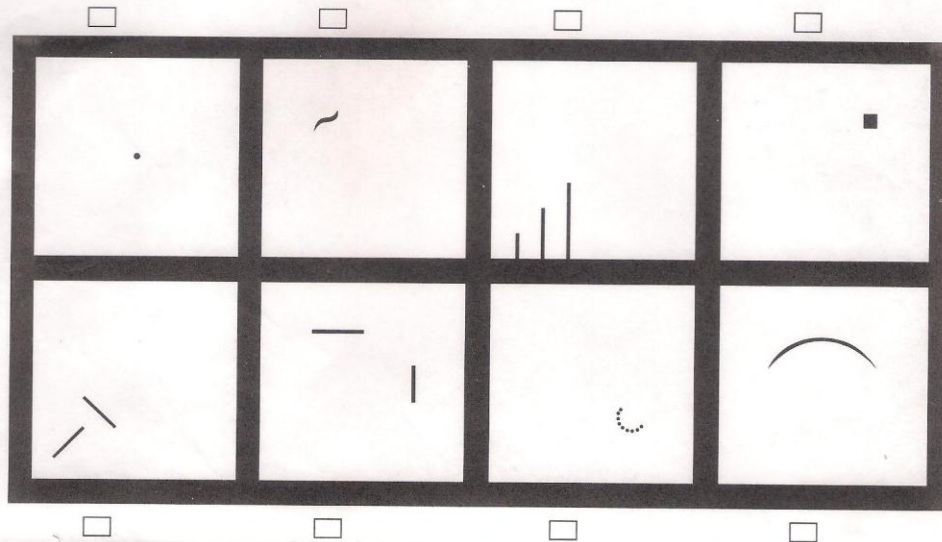
TEST DEL DIBUJO

WARTHEGG

Nombre _____ Fecha _____

Edad _____ Sexo _____ Nivel Académico _____

Estado Civil _____ Profesión _____ Lugar de Nacimiento _____



TÍTULOS

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____

DIBUJO QUE MAS LE GUSTÓ _____

DIBUJO QUE MENOS LE GUSTÓ _____

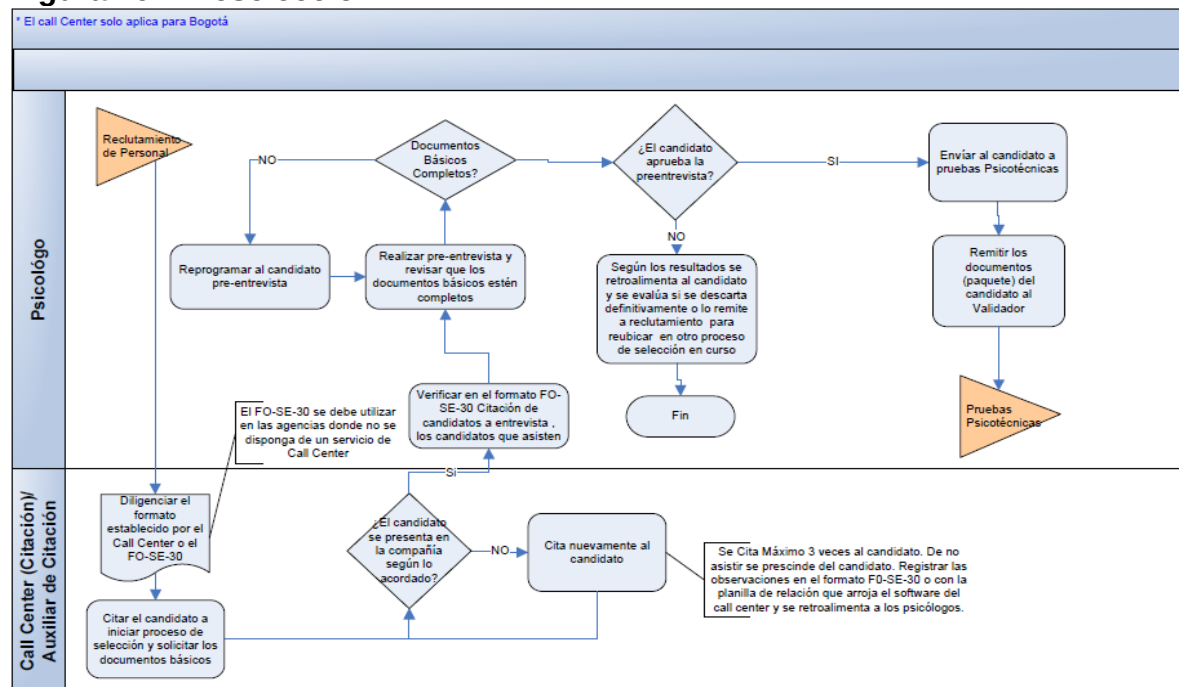
DIBUJO QUE LE PARECIÓ MAS FÁCIL _____

DIBUJO QUE LE PARECIÓ MAS DIFÍCIL _____

Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

Después de que los candidatos realizan las pruebas psicotécnicas pasan a una entrevista con la psicóloga líder del proceso para conocer aspectos personales, de habilidades y competencias de los candidatos. Durante este proceso los candidatos diligencian dos formatos uno llamado actualización de datos personales y laborales, y otro llamado remisión a referenciación que es para llevarlos al área de referencia donde realizan el proceso de llamar y validar la información laboral, estos formatos se ingresan en el sistema para actualizar los datos de la persona, o en otro caso para apenas ingresarlo a la base de datos. En el caso de la remisión de referenciación se llama a las 2 ultimas experiencia laborales del candidato a pedir la referencia laboral y como fue el desempeño del candidato y así se empieza el proceso de selección y contratación. En este proceso de pruebas psicotécnicas y de entrevista con la psicóloga lides del proceso varia la rigurosidad de seguir las fichas técnicas y el proceso de selección, por ejemplo cuando las vacantes son de un alto perfil hay una rigurosa entrevista para poder analizar las habilidades y competencias de los candidatos (liderazgo, compromiso, orientación al logro, la dicción, etc), además de tener muy en cuenta los resultados de las pruebas psicotécnicas y en ocasiones pruebas de conocimiento. Lo contrario podría pasar por ejemplo cuando hay requerimientos grandes como operarios, impulsadoras o promotoras, por la cantidad de entrevistas que se deben hacer no se llega a tener mucha objetividad en analizar habilidades y competencias, por este motivo las entrevistas y las pruebas psicotécnicas no tiene tanta rigurosidad o análisis..

Figura 19. Preselección



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

También cuando se inicia el proceso se piden varios documentos que son de suma importancia en el momento de iniciar el proceso, estos documentos son los requisitos e información que se presenta a los Auxiliares Administrativos y Especialistas de Talento Humano, quienes están encargados de solicitarla y verificarla de acuerdo a los parámetros exigidos por la empresa a la que prestará sus servicios el candidato a contratar, tales documentos están compuestos por:

- Hoja de vida
- Pruebas Psicotécnicas aplicadas
- Documentos de información personal (Fotocopias de Cédula, Certificado de la Procuraduría, Acta de Grado de Bachillerato o Estudios Técnicos o Superiores y Fotocopia de Libreta Militar para el caso de los hombres)
- Documentación Laboral (Formularios de afiliación a EPS, ARP y AFP, Concepto Médico Ocupacional y Constancia de Apertura de Cuenta Bancaria) que es de competencia del Auxiliar de Contratación, quien tiene la función de afiliar a la persona al Sistema de Seguridad Social y de Riesgos Profesionales, requisito indispensable en todos los casos, además de informarle a la persona a contratar el lugar y la hora de cita de los exámenes médicos ocupacionales, evitando contratiempos con ello.

Figura 20. Actualización de datos personales y laborales

	PROCESO DE SELECCIÓN		Código FO-SE-06	
			Revisión 5	
	ACTUALIZACIÓN DE DATOS PERSONALES Y LABORALES		Vigencia: 2010-02-15	
			Página 2 de 2	

EXPERIENCIA LABORAL (Diligenciar del empleo más reciente al más antiguo)

1. Nombre de la empresa. (*Especifique si fue por medio de Temporal)

Código		Teléfono de la Empresa	
*Nombre de la Temporal		Fecha	
Cargo Desempeñado	Nombre de jefe inmediato	Cargo de jefe inmediato	
Fecha de Inicio	Fecha de Retiro	Ciudad	Motivo de Retiro
Año Mes Día	Año Mes Día		Salario (\$)

2. Nombre de la empresa. (*Especifique si fue por medio de Temporal)

Código		Teléfono de la Empresa	
*Nombre de la Temporal		Fecha	
Cargo Desempeñado	Nombre de jefe inmediato	Cargo de jefe inmediato	
Fecha de Inicio	Fecha de Retiro	Ciudad	Motivo de Retiro
Año Mes Día	Año Mes Día		Salario (\$)

3. Nombre de la empresa. (*Especifique si fue por medio de Temporal)

Código		Teléfono de la Empresa	
*Nombre de la Temporal		Fecha	
Cargo Desempeñado	Nombre de jefe inmediato	Cargo de jefe inmediato	
Fecha de Inicio	Fecha de Retiro	Ciudad	Motivo de Retiro
Año Mes Día	Año Mes Día		Salario (\$)

REFERENCIAS PERSONALES, NO FAMILIARES (Por favor **NO** diligencie con datos de personas que trabajaron con usted)

Nombres y Apellidos	Teléfono 1	Teléfono 2 ó Celular	Ocupación

INFORMACIÓN FAMILIAR - HIJOS

Documento Identidad	Nombre Completo	Sexo	Fecha de Nacimiento			Grado de Escolaridad
			Año	Mes	Día	

INFORMACIÓN DE AFILIACIONES
(Describe la **ÚLTIMA** entidad a la que ha estado o estuvo afiliado)

Entidad	EPS	Fondo de Pensiones	Fondo de Cesantías

Certificación

Para todos los efectos legales, certifico que todas las respuestas e información anotadas en el presente formato son veraces

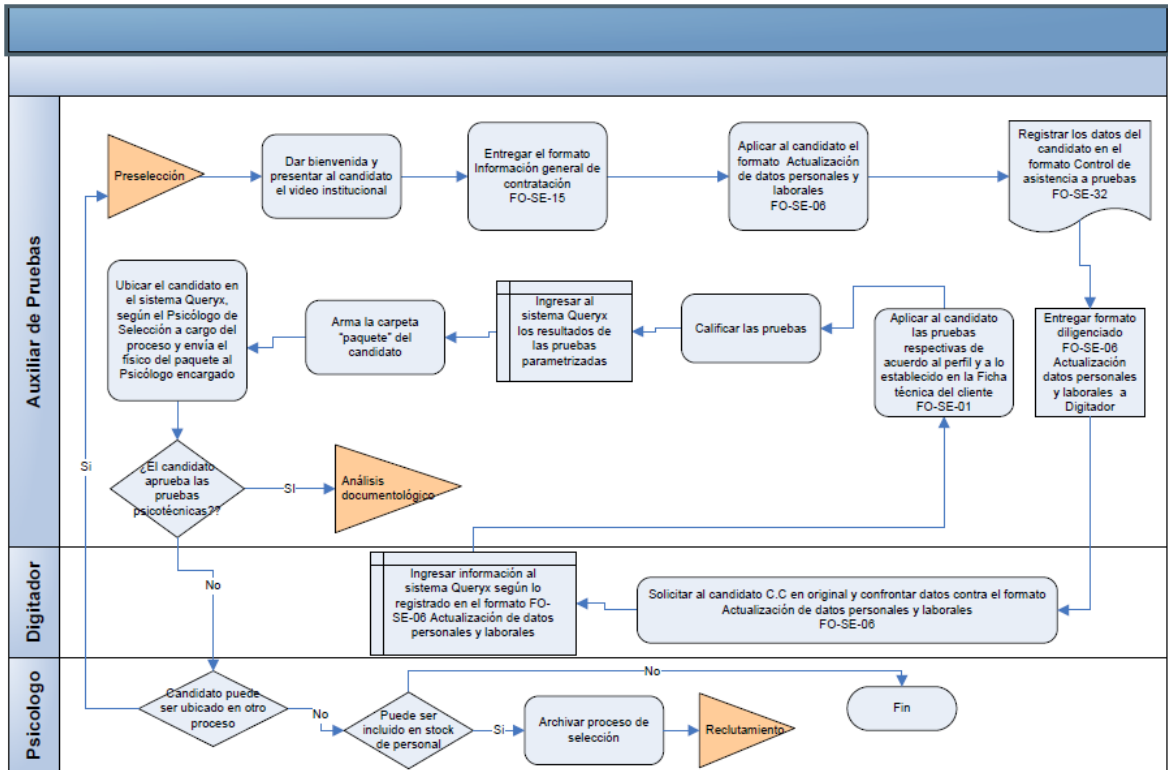
En Constancia Firma.

CC. _____ De: _____

"Gracias Por Escogernos"

Este documento contiene información de carácter confidencial y es propiedad del Grupo Acciónplus
Ninguna parte de su contenido puede ser usado, copiado, divulgado sin autorización escrita por parte del Grupo Acciónplus

Figura 21. Pruebas psicotécnicas



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

3.1.4 Identificar y documentar el proceso de remisión, aceptación y contratación del personal escogido en la empresa solicitante Belleza Express.

Después de este primer proceso viene la retroalimentación de la información de los candidatos a la empresa cliente la cual verifica y decide el candidato que mejor perfil tenga para adaptarse a la empresa, este proceso según la inmediatez de la solicitud se hace con entrevista por el supervisor del área a cubrir, en este paso se envían a los candidatos a entrevista con alguien de la empresa cliente el cual decide cual(es) son las personas que se contraten, o por otra parte la decisión de la persona que se envía en misión es tomada por la psicóloga encargada del proceso.

Después de que ya se tiene las personas se las envía a que se realicen los exámenes médicos ocupacionales que Son aquellos que se realizan para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo.

El objetivo es determinar la aptitud del trabajador para desempeñar en forma eficiente las labores sin perjuicio de su salud o la de terceros, comparando las demandas del oficio para el cual se desea contratar con sus capacidades físicas y mentales; establecer la existencia de restricciones que ameriten alguna condición sujeta a modificación, e identificar condiciones de salud que estando presentes en el trabajador, puedan agravarse en desarrollo del trabajo.

El empleador tiene la obligación de informar al médico que realice las evaluaciones médicas pre ocupacional, sobre los perfiles del cargo describiendo en forma breve las tareas y el medio en el que se desarrollará su labor.

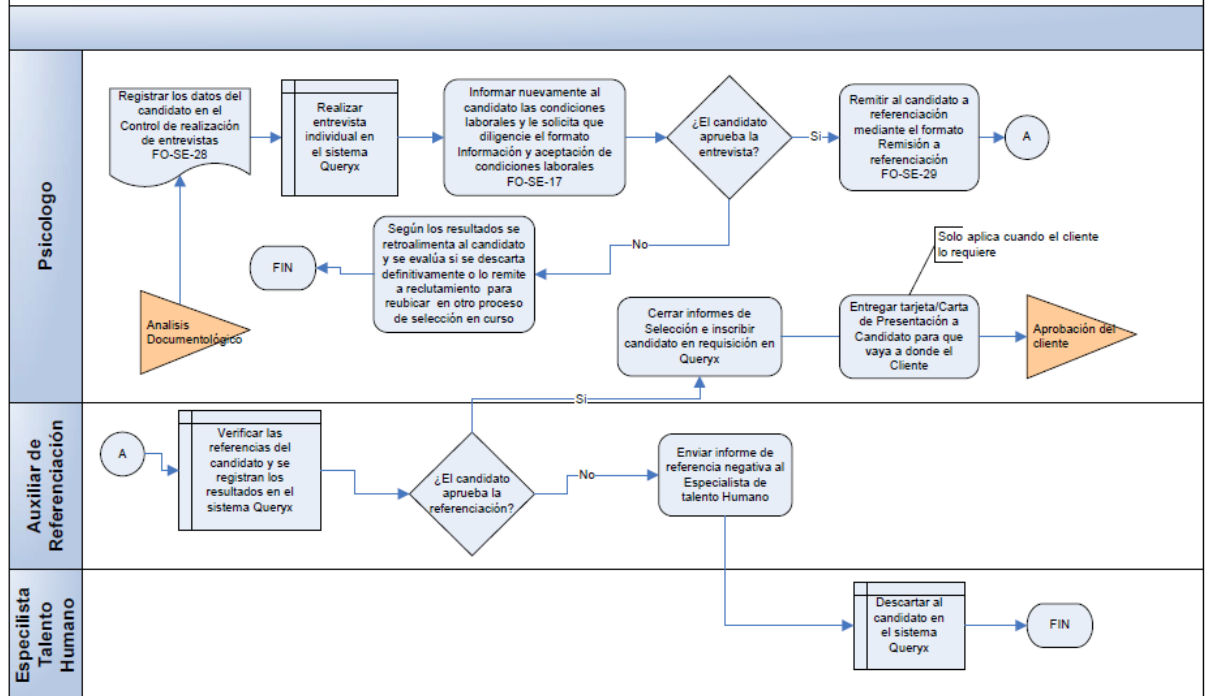
En el caso de que se realice la contratación correspondiente, el empleador deberá adaptar las condiciones de trabajo y medio laboral según las recomendaciones sugeridas en el reporte o certificado resultante de la evaluación médica pre ocupacional. Dado el caso que la persona no sea apta para la labor a la que se la va a contratar significaría que tiene una restricción y no podrá seguir con el proceso de contratación.

El médico debe respetar la reserva de la historia clínica ocupacional y solo remitirá al empleador el certificado médico, indicando las restricciones existentes y las recomendaciones o condiciones que se requiere adaptar para que el trabajador pueda desempeñar la labor.

En este caso los exámenes médicos ocupacionales que se les hacen a estos trabajadores son:

- Certificado Médico
- Audiometría
- Optometría
- Examen Médico Ocupacional
- Espirómetros
- Examen medico de altura.

Figura 22. Entrevista



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

Todo este conjunto de documentos se organizan en un paquete que constituye la carpeta de contratación del candidato, en la cual se anexa el diligenciamiento de los formatos de verificación de documentos de contratación, para finalmente proceder a la firma del contrato, culminando con:

- Impresión del contrato original y copia para su firma.
- Entrega del carné de la organización.

Figura 23. Verificación de documentos de contratación

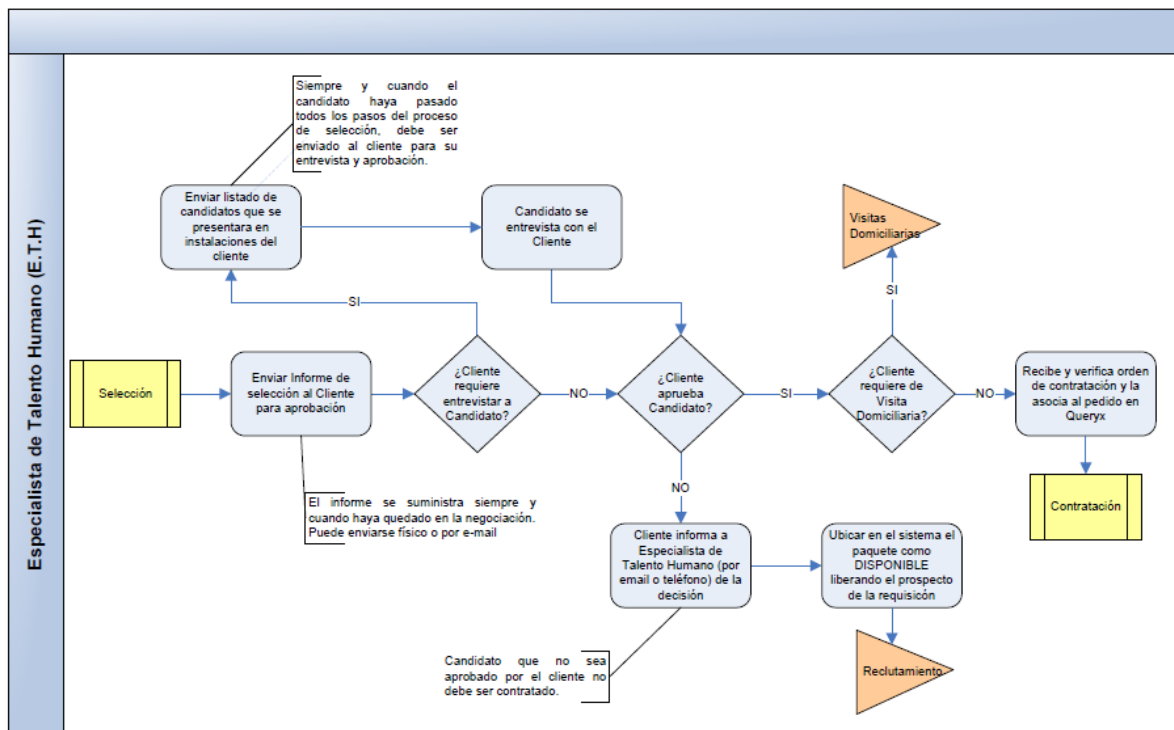
 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL			Código: FO-CO-04 Revisión 1 Vigencia 15-04-2010 Página 1 de 1																																																																																											
VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS DE CONTRATACIÓN																																																																																														
Nombres y Apellidos:			Cédula de Ciudadanía:																																																																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>DOCUMENTACIÓN</th> <th>SELECCIÓN</th> <th>CONTRATACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Orden del cliente para contratar</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>2 Autorización del cliente para contratar sin proceso de selección</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>3 Solicitud de contratación de personal FO-CO-02</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>4 Hoja de vida</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>5 Pruebas Psicológicas</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>6 Verificación de datos básicos y entrevista (1ª vez)</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>7 Informe de selección</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>8 Análisis laboral (sin proceso)</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>9 Informe de visita domiciliar</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>10 Estudio de seguridad</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>11 Fotocopia de la Cédula</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>12 Fotocopia del Pasado Judicial (Vigente)</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>13 Certificado de antecedentes Procuraduría (Vigente)</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>14 Concepto médico ocupacional</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>15 Carnet manipulación de alimentos (Vigente)</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>16 Libreta militar</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>17 Fotocopia de la licencia de Conducción</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>18 Fotografías</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>19 Certificados de Estudios</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>20 Certificados Laborales</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>21 Certificación afiliación EPS</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>¿Es nuevo (a) en EPS?: SI ☐ NO ☐</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿Cuál?</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>22 Certificación afiliación AFP</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>¿Es nuevo (a) en AFP?: SI ☐ NO ☐</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿Cuál?</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>23 Afiliación a EPS radicada</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>24 Afiliación a AFP radicada</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>25 Afiliación a ARP radicada</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> </tbody> </table>			DOCUMENTACIÓN	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	1 Orden del cliente para contratar	☒	☐	2 Autorización del cliente para contratar sin proceso de selección	☐	☐	3 Solicitud de contratación de personal FO-CO-02	☒	☐	4 Hoja de vida	☐	☐	5 Pruebas Psicológicas	☐	☐	6 Verificación de datos básicos y entrevista (1ª vez)	☐	☐	7 Informe de selección	☐	☐	8 Análisis laboral (sin proceso)	☐	☐	9 Informe de visita domiciliar	☐	☐	10 Estudio de seguridad	☐	☐	11 Fotocopia de la Cédula	☒	☐	12 Fotocopia del Pasado Judicial (Vigente)	☒	☐	13 Certificado de antecedentes Procuraduría (Vigente)	☒	☐	14 Concepto médico ocupacional	☐	☐	15 Carnet manipulación de alimentos (Vigente)	☐	☐	16 Libreta militar	☐	☐	17 Fotocopia de la licencia de Conducción	☐	☐	18 Fotografías	☐	☐	19 Certificados de Estudios	☐	☐	20 Certificados Laborales	☐	☐	21 Certificación afiliación EPS	☐	☐	¿Es nuevo (a) en EPS?: SI ☐ NO ☐			¿Cuál?			22 Certificación afiliación AFP	☐	☐	¿Es nuevo (a) en AFP?: SI ☐ NO ☐			¿Cuál?			23 Afiliación a EPS radicada	☒	☐	24 Afiliación a AFP radicada	☐	☐	25 Afiliación a ARP radicada	☒	☐	Fecha de inicio de Contrato Año: Mes: Día:	
DOCUMENTACIÓN	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN																																																																																												
1 Orden del cliente para contratar	☒	☐																																																																																												
2 Autorización del cliente para contratar sin proceso de selección	☐	☐																																																																																												
3 Solicitud de contratación de personal FO-CO-02	☒	☐																																																																																												
4 Hoja de vida	☐	☐																																																																																												
5 Pruebas Psicológicas	☐	☐																																																																																												
6 Verificación de datos básicos y entrevista (1ª vez)	☐	☐																																																																																												
7 Informe de selección	☐	☐																																																																																												
8 Análisis laboral (sin proceso)	☐	☐																																																																																												
9 Informe de visita domiciliar	☐	☐																																																																																												
10 Estudio de seguridad	☐	☐																																																																																												
11 Fotocopia de la Cédula	☒	☐																																																																																												
12 Fotocopia del Pasado Judicial (Vigente)	☒	☐																																																																																												
13 Certificado de antecedentes Procuraduría (Vigente)	☒	☐																																																																																												
14 Concepto médico ocupacional	☐	☐																																																																																												
15 Carnet manipulación de alimentos (Vigente)	☐	☐																																																																																												
16 Libreta militar	☐	☐																																																																																												
17 Fotocopia de la licencia de Conducción	☐	☐																																																																																												
18 Fotografías	☐	☐																																																																																												
19 Certificados de Estudios	☐	☐																																																																																												
20 Certificados Laborales	☐	☐																																																																																												
21 Certificación afiliación EPS	☐	☐																																																																																												
¿Es nuevo (a) en EPS?: SI ☐ NO ☐																																																																																														
¿Cuál?																																																																																														
22 Certificación afiliación AFP	☐	☐																																																																																												
¿Es nuevo (a) en AFP?: SI ☐ NO ☐																																																																																														
¿Cuál?																																																																																														
23 Afiliación a EPS radicada	☒	☐																																																																																												
24 Afiliación a AFP radicada	☐	☐																																																																																												
25 Afiliación a ARP radicada	☒	☐																																																																																												
			Código del Contrato:																																																																																											
			FOTO																																																																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>DOCUMENTACIÓN</th> <th>SELECCIÓN</th> <th>CONTRATACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>26 Afiliación caja de compensación familiar radicada</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>27 Cuenta bancaria activa</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Entidad: _____</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>No. _____</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>28 Contrato firmado</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>29 Seguro de vida</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>30 Declaración Seguridad Social FO-CO-03</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>31 Clausulas adicionales al contrato</td> <td>☒</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>32 Documentos afiliación beneficiarios básicos EPS</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Copia Tarjeta de Identidad</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Copia Registro Civil</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Copia C.C. cónyuge o compañero</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Copia registro civil de matrimonio</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Declaración extrajurisco</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>33 Documentos afiliación beneficiarios básicos Caja de Compensación Familiar</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Copia Tarjeta de Identidad</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Copia Registro Civil</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Copia C.C. cónyuge o compañero</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Copia registro civil de matrimonio</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Declaración extrajurisco</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Certificado escolaridad</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>34 Lugar de Trabajo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>35 Otros documentos requeridos</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Observaciones</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Atributos Flexibles</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			DOCUMENTACIÓN	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	26 Afiliación caja de compensación familiar radicada	☒	☐	27 Cuenta bancaria activa	☒	☐	Entidad: _____			No. _____			28 Contrato firmado	☒	☐	29 Seguro de vida	☒	☐	30 Declaración Seguridad Social FO-CO-03	☒	☐	31 Clausulas adicionales al contrato	☒	☐	32 Documentos afiliación beneficiarios básicos EPS			Copia Tarjeta de Identidad	☐	☐	Copia Registro Civil	☐	☐	Copia C.C. cónyuge o compañero	☐	☐	Copia registro civil de matrimonio	☐	☐	Declaración extrajurisco	☐	☐	33 Documentos afiliación beneficiarios básicos Caja de Compensación Familiar			Copia Tarjeta de Identidad	☐	☐	Copia Registro Civil	☐	☐	Copia C.C. cónyuge o compañero	☐	☐	Copia registro civil de matrimonio	☐	☐	Declaración extrajurisco	☐	☐	Certificado escolaridad	☐	☐	34 Lugar de Trabajo			35 Otros documentos requeridos	☐	☐	Observaciones			Atributos Flexibles																
DOCUMENTACIÓN	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN																																																																																												
26 Afiliación caja de compensación familiar radicada	☒	☐																																																																																												
27 Cuenta bancaria activa	☒	☐																																																																																												
Entidad: _____																																																																																														
No. _____																																																																																														
28 Contrato firmado	☒	☐																																																																																												
29 Seguro de vida	☒	☐																																																																																												
30 Declaración Seguridad Social FO-CO-03	☒	☐																																																																																												
31 Clausulas adicionales al contrato	☒	☐																																																																																												
32 Documentos afiliación beneficiarios básicos EPS																																																																																														
Copia Tarjeta de Identidad	☐	☐																																																																																												
Copia Registro Civil	☐	☐																																																																																												
Copia C.C. cónyuge o compañero	☐	☐																																																																																												
Copia registro civil de matrimonio	☐	☐																																																																																												
Declaración extrajurisco	☐	☐																																																																																												
33 Documentos afiliación beneficiarios básicos Caja de Compensación Familiar																																																																																														
Copia Tarjeta de Identidad	☐	☐																																																																																												
Copia Registro Civil	☐	☐																																																																																												
Copia C.C. cónyuge o compañero	☐	☐																																																																																												
Copia registro civil de matrimonio	☐	☐																																																																																												
Declaración extrajurisco	☐	☐																																																																																												
Certificado escolaridad	☐	☐																																																																																												
34 Lugar de Trabajo																																																																																														
35 Otros documentos requeridos	☐	☐																																																																																												
Observaciones																																																																																														
Atributos Flexibles																																																																																														
CONFIRMACIÓN DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS POR EL TRABAJADOR																																																																																														
Declaro que al momento de terminar mi proceso de contratación me fue entregado:																																																																																														
1 Copia del contrato de trabajo	5 Carnet de Identificación de la Compañía	Firma: _____ Cédula: _____																																																																																												
2 Copia afiliación EPS	6 Carnet de la ARP																																																																																													
3 Copia afiliación ARP	7 Reglamento de Trabajo																																																																																													
4 Copia Afiliación Caja de Comp. Familiar	8 Manual de Inducción																																																																																													
ARCHIVO																																																																																														
¿LA DOCUMENTACIÓN ESTA COMPLETA? SI ☐ NO ☐ CARPETA ARCHIVADA Y AUDITADA POR:		¿CARPETA SE PUEDE ARCHIVAR? SI ☐ NO ☐ FECHA:																																																																																												

AUROS COPIAS S.A. TEL. 348 6727

Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

Esto es soportado por la plataforma tecnológica QUERYX*SRH, que está desarrollada sobre la base de datos ORACLE de gran confiabilidad y seguridad con asistencia en línea y soporte seguro 24 Horas 7 Días a la semana. Es en éste sistema donde se ingresan los datos e información del personal contratado, generando un código de identificación único de contrato, teniendo en cuenta datos del empleado y la empresa para la cual presta sus servicios, fechas de inicio de labores, cargo desempeñado, centro de costos de facturación, entre otros datos pertinentes para el seguimiento de las actividades del personal, como soporte cada vez que trabaje con Acción S.A. y sus empresas cliente a manera de historial.

Figura 24. Personal Seleccionado



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

Partiendo de la contratación, el empleado es remitido al especialista en talento Humano, quien de primera mano le suministra información sobre la empresa a la que va a prestar sus servicios de trabajo, las condiciones laborales, la descripción del cargo y, la hora y lugar a presentársele a su Jefe Directo iniciando con esto labores. Cuando el especialista de talento humano ya tiene los candidatos seleccionados y saben que van a firmar envía la información a la ejecutiva In House en belleza Express para que ella entregue la solicitud de contratación

Figura 25. Solicitud de contratación

 BellezaExpress S.A.	RECURSOS HUMANOS	Código: RHU-FOR- 008
	SOLICITUD DE CONTRATACION	Edición: 06 Fecha edición: 29-Nov-10 Página 1 de 1

Instrucción: Por favor no diligencie los espacios sombreados, son para uso exclusivo de la empresa.

T.I. ☐	C.C. ☐	C.E. ☐		
Tipo de Documento			No. Documento	Fecha Ingreso

1er Apellido		2do Apellido	Nombres
--------------	--	--------------	---------

RELATIVOS AL SERVICIO

Empresa: Belleza Express	Modalidad: Indefinido	Sal. Básico
Contratante: Emp. Temporal	Contrato: Fijo	Sal. Integral

Si es temporal especifique: Fecha de terminación labor: _____

Si es Aprendiz especifique: Fecha Inicio y Terminación Etapa Lectiva: _____
Fecha Inicio y Terminación Etapa Práctica: _____

Ciudad de Labor	Centro de Costos: 1558600000000000	Centro de Operación
Unidad de Negocio	Distribución de Salarios	Centro de Operación

RELATIVO A SEGURIDAD SOCIAL

ARP	1-(0.522)	2-(1.044)	3-(2.436)	Pensión	Salud
Caja de Compensación	Tipo de Riesgo		Porvenir	Celendae	Fondo No.
			Fondo Cesantías a elegido por el empleado		

REFERENTES AL SALARIO

Cargo	Nombre de quien ocupó este cargo anteriormente
-------	--

Sueldo	Auxilio de Transporte Legal
Vr. Aporte Voluntario	Variable ____ ó Fijo ____ Adicional Factor Prest. ____
Vr. Comisión Asegurada	Cuanto tiempo? _____
Otros:	Especifique: _____
Total Salario	% Comisión por Recaudos

CUENTA DE NOMINA BANCO DE BOGOTÁ No. _____ Ahorro ☐ Corriente ☐

Consolidado ☐ Sistema Nomina ☐ Reto ☐

Diligenciado: _____ Aprobado por: (Gerente o Director de Área): _____

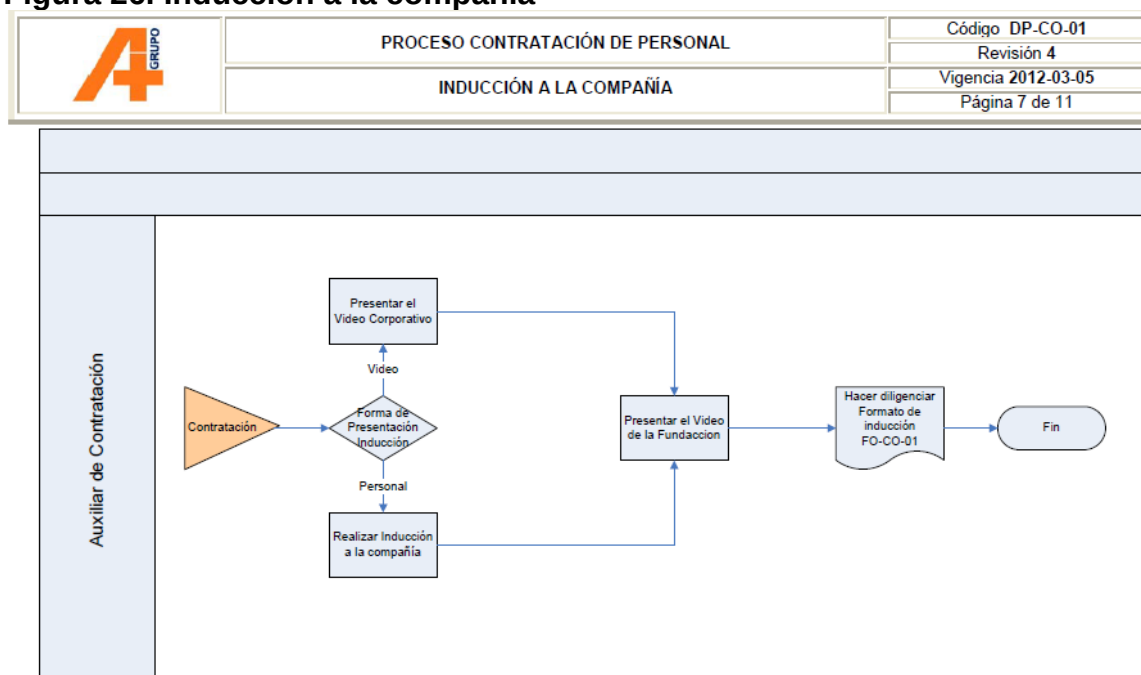
Revisado: _____ Gravedo: _____ Gravedo: _____
Coordinador Selección y Desarrollo: Asistente de Admón. Personal: Nómina:

Fuente: Intranet Belleza Express S.A

3.1.3 Identificar y documentar el proceso de inducción en Belleza Express.

Cuando el empleado llega a Belleza Express es recibido por el ejecutivo de cuenta y se le hace una breve inducción acerca de acción plus, con temas como la historia corporativa, beneficios acción, tipo de contratación, seguridad social, fondo de empleados y que de su desempeño depende la estabilidad en la empresa, y se le hace la entrega de dotación.

Figura 26. Inducción a la compañía



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

Temas Corporativos:

Los Aspectos que se tocan en este punto son la historia de la organización, elementos estratégicos como Visión, Misión y Objetivos, Políticas de Calidad, de Gestión y de Seguridad, los valores corporativos, información acerca de los Beneficios de los empleados y normatividad aplicada, ello como parte de la presentación del GRUPO y de sus empresas que lo componen, creando un marco de introducción en el que se ubica al nuevo empleado sobre la empresa con la cual firmó contrato, para hacerse a una idea de que es, dado que muchas personas confunden al GRUPO con una “bolsa de empleo”, nombre coloquial para identificarla como una organización especializada en la Administración de recursos humanos en el interior de terceras empresas, logrando con ello ubicar al nivel indicado que es lo que hace el GRUPO, cuales son sus servicios ofrecidos, cual es su modo de operación y su estructura organizacional, además de mostrar la

información concerniente al portafolio de beneficios otorgados a los empleados en relación a su bienestar y de su familia, como parte de una política de desarrollo social y humano al interior de la organización, alineado todo con un marco de procesos certificados en calidad y excelencia al servicio.

Temas Normativos:

Para éste caso se hace alusión a la información acerca de un conjunto de actividades de estirpe legal relativo a la organización y al mercado en el que se encuentra el GRUPO, dando con ello una antesala del marco normativo al que está sometido la organización y sus procesos, y por tanto también los empleados de ésta y las actividades desempeñadas en sus cargos, donde se incluye la temática de Salud Ocupacional de manera general refiriéndose a los accidentes de trabajo y su manejo por medio de la Administradora de Riesgos Profesionales (ARP).

-Presentación personalizada de la inducción

La presentación de la inducción al nuevo personal en misión se da por motivos de facilidad de tiempo aplicándolo se hace una presentación digital en PowerPoint de un resumen concreto de los temas a tratar, entrando en detalles de acuerdo al interés del empleado o resolviendo dudas que se tengan al momento de su contratación.

Cabe señalar que para la modalidad de la inducción, al nuevo empleado se le entrega un **FORMATO DE INDUCCIÓN A LA COMPAÑÍA** en el cual la califica, de acuerdo al nivel de precisión de los temas tratados en la inducción, al manejo del tiempo, conocimiento del tema y resolución de inquietudes por parte del responsable de la inducción, siendo consignado todo esto en dicho formato, anexándolo a la carpeta de archivo del empleado:

Cumplido éste requisito, el nuevo empleado ya está listo para dirigirse a su área de trabajo asignado por Belleza Express, a la cual prestará sus servicios iniciando labores bajo el acompañamiento de su Jefe Directo o Supervisor perteneciente también a dicha empresa.

Con la calificación hecha por parte del empleado a la inducción suministrada en el formato mencionado termina el Proceso de Inducción del Personal en Misión, con lo cual lo siguiente está en dominio de la empresa Belleza Express en cuanto a

sus funciones, desempeño, el Entrenamiento y la Capacitación por parte de Acción S.A., como responsable de la gestión del personal contratado. De ésta forma es como se lleva a cabo en la actualidad el proceso de selección, contratación e inducción a personal en misión, conservando la orientación a procesos siguiendo la Política de Calidad de la Organización y desde luego cumpliendo con todos los parámetros exigidos por la empresa usuaria para la vinculación de los empleados prestando un servicio de calidad y respaldo.

Figura 27. Formato de inducción a la Compañía

	PROCESO DE CONTRATACIÓN	Codigo: FO-CO-01			
	INDUCCIÓN GENERAL A LA COMPAÑÍA	Revisión: 2			
		Vigencia: 2011-04-03			
		Página 1 de 1			

Fecha: _____

Nombre Colaborador: _____

Cédula de Ciudadanía: _____

1. La presentación de la compañía fue realizada en:

Video ☐

Presentación Personalizada ☐

2. Califique la precisión con que se trataron los siguientes temas:

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
A. Historia de las empresas del Grupo ACCIONPLUS	☐	☐	☐	☐
B. Misión y Visión del Grupo ACCIONPLUS	☐	☐	☐	☐
C. Política de Calidad y Política de Seguridad	☐	☐	☐	☐
D. Credo y valores organizacionales	☐	☐	☐	☐
E. Hogares empresariales - Fundación - Guardería	☐	☐	☐	☐
F. Fondo de Empleados	☐	☐	☐	☐
G. Tipo de Contrato	☐	☐	☐	☐
H. Afiliación al sistema de seguridad social	☐	☐	☐	☐
I. Beneficios de las empresas del Grupo ACCIONPLUS	☐	☐	☐	☐
J. Accidente de trabajo y su reporte	☐	☐	☐	☐
K. Salud ocupacional	☐	☐	☐	☐

3. Que otros temas cree usted que deben ser incluidos

4. Califique al expositor

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Manejo del tiempo	☐	☐	☐	☐
Conocimiento del tema	☐	☐	☐	☐
Resolución de inquietudes	☐	☐	☐	☐

FIRMA DEL TRABAJADOR: _____

Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

3.2 Plan De Acción, Propuesta De Mejoramiento

Para el desarrollo del presente estudio se proponen las siguientes estrategias:

3.2.1 Proceso de Reclutamiento

Identificar la vacante

Para identificar la vacante se propone especificar las funciones a desarrollar en el formato de requisición de personal el cual proporcione la información necesaria para realizar el reclutamiento respectivo, este formato de requisición de personal debe tener como información fundamental el perfil del cargo y las funciones a desempeñar. Esto es recomendable diseñarlo o presentarlo en la planificación de recursos humanos.

Reclutamiento interno

Una vez identificada la vacante se propone mantener un archivo de elegibles (Disponibles) del personal interno, el cual debe proporcionar toda la información necesaria del empleado para así estudiar la posibilidad de que cumpla el perfil, este archivo es fundamental ya que es beneficioso para acción contar con el personal que ya está dentro de la Organización así como también mantenerlo motivado para que se sienta identificado con la organización, en este caso se debería organizar una bodega donde se archiven las hojas de vidas o paquetes de las personas ya evaluadas, para que los aux. de selección puedan acceder fácilmente a paquetes con un perfil específico .

Reclutamiento externo

Si dentro del archivo de elegibles interno no se consigue la persona idónea para el cargo, debe recurrir a la llamada fuente de reclutamiento externo para el cual se propone utilizar anuncios en los medios de comunicación impresos, así mismo proporcionar una pagina Web, donde podrán acceder y enviar su ficha técnica además de llenar la planilla de Solicitud de Empleo por este medio, esta planilla proporcionará mayor información sobre el candidato ya que no existen estándares o uniformidad para el diseño equilibrado de la información de las fichas técnicas.

Acción debe fortalecer el área de reclutamiento externo por que las personas que realizan esta función no tienen el conocimiento apropiado para entregar candidatos con los requerimientos a veces solicitados, además la demanda de personal que requiere acción para cubrir las vacantes es muy alta, en el momento cuenta con personas las cuales realizan tanto labores de campo como en oficina reclutando personal para las diferentes vacantes, estas personas realizan funciones de campo buscando los candidatos en centro comerciales, supermercados, tiendas, empresas, realizando intercambio de información con personas de otras empresas, volanteo con la información de las vacantes, contacto con las universidades. Para mejorar estas funciones se debería capacitar a los reclutadores para que adquieran conocimientos técnicos en perfiles, en analizar las habilidades y competencias de los candidatos, servicio al cliente y formas de reclutamiento, con esto se busca que estas personas entreguen candidatos efectivos a las psicólogas o aux de selección para eliminar el reproceso de reclutamiento. También se manejan otros tipos de reclutamiento como son:

- Candidatos espontáneos que dejan su Hoja de vida en las oficinas de acción.
- Referencias de otros empleados.
- Anuncios de periódicos.
- Instituciones educativas.
- Asociaciones profesionales.
- Otras Agencias de suministro de personal temporal.
- Entidades estatales.
- Ferias de trabajo.
- Publicaciones en paginas de empleos
- Por Email

3.2.2 Proceso de Selección

Los procesos de selección siempre son susceptibles de mejora. Aunque cada proceso de selección de personal puede ser un mundo por la gran cantidad de variables que influyen en el mismo, lo que sí se puede es extraer un mínimo común denominador para todos los procesos de selección que se llevan a cabo en Acción. Por lo tanto cualquier nueva técnica a la hora de entrevistar, nuevas pruebas psicotécnicas, sistemas mas avanzados de pruebas de conocimientos pueden hacer que un proceso de selección mejore.

Por otra parte se debería optimizar la retroalimentación con las empresas clientes para avanzar más rápidamente, pues los candidatos necesitan y quieren tomar una decisión en un breve periodo de tiempo. Seria importante para el área de

selección que no modifique la fecha de ingreso con la cual envían las requisiciones. Porque en muchos casos, los candidatos que son llamados a procesos de selección al no tener una respuesta en una semana de la vacante se emplean en otra empresa por que su necesidad es empezar a trabajar rápidamente, esto hace que se realice muchos reproceso (evaluar nuevos candidatos) para cubrir las vacantes. Otra medida que se podría tomar es hacerle también seguimiento a los candidatos informándolos sobre en que etapa del proceso se encuentra, cada vez que pasen una etapa llamarlos a confirmarles que todavía están activos en proceso, para así tener al candidato animado y a la expectativa de que la posibilidad de ingresar a trabajar esta activa,

3.2.3 Planeación del Plan de inducción:

Se llevaría a cabo la inducción del personal temporal de la empresa cliente, explicando:

Los servicios de la empresa cliente en particular y los de Acción S.A. en general

Presentando el personal y organigrama corporativo de la unidad de negocio que administra el personal de la empresa cliente: Director de Servicios, Especialista Administrativo, Especialista de Talento Humano (ETH), Director de Gestión Humana en la Empresa Cliente, Coordinador Administrativo, Ejecutivos de Cuenta y Asistentes de Personal, de los cuales se explicaría sus funciones del cargo en relación con la atención a cada uno de los empleados en misión, (se debe realizar en el momento de la contratación).

Mostrar elementos organizacionales como credo, misión, visión, valores, etc.

Presentar y visitar la oficina de personal y los servicios que ofrece: certificados laborales, forma de pago y actividades de liquidación, tramites documentales como licencias e incapacidades, procesos de caja de compensación, ARP y EPS en general, tramites y procesos relacionados con el Fondo de Empleados, y resolución de quejas, reclamos y solicitudes. (Se debe realizar en el momento de la contratación)

Explicación de procesos: disciplinarios, laborales y sociales o de bienestar en la compañía.

Presentación de procedimientos generales de reporte de accidentes de trabajo, respuestas ante enfermedades, solicitudes de permisos, explicando pasos puntuales con diagramas o cuadros de flujo, relacionando a quienes acudir con número de oficina, dirección y teléfono, que documentación manejar y que opciones tener ante cualquier eventualidad.

Manejo de pago de nómina, parafiscales, beneficios y en general los elementos que se constituyen pago, explicando su estructura y uso de soportes y documentos como son los desprendibles de pago y sus diferentes ítems que lo conforman, para mayor entendimiento por parte de los empleados.

Presentación del Fondo de Empleados por medio de la asistencia o conferencia de un asesor quien explique los beneficios de éste, requisitos, tipo de aportes, solicitud de préstamos, convenios comerciales, servicio de la Fundación Corporativa: FUNDACIÓN, como hogar-guardería empresarial y servicios, manejo del fondo solidario con cada una de sus especificaciones, disposiciones y requisitos en general.

Mostrar las actividades de bienestar que practica en la actualidad tanto la empresa cliente como Acción S.A., manifestado en eventos dirigidos hacia el desarrollo sano de actividades soportado por la Caja de Compensación, Salud Ocupacional y la coordinación de los Ejecutivos de Cuenta.

Manejo de principios básicos de seguridad industrial y salud ocupacional, como también las políticas de trabajo seguro y prevención de accidentes e incidentes.

Presentación del manual disciplinario y normativo, Reglamento Interno de Trabajo (RIT), asimismo la explicación de normas de Certificación ICONTEC, BASC, Bureau Veritas y demás que estén involucradas en las Políticas de Calidad y Mejoramiento Continuo como componentes estratégicos de gestión tanto de la Empresa Cliente como de Acción S.A.

Todo lo anterior sería desarrollado mediante la presentación de diapositivas, apoyado en videos y con la entrega de manuales y escritos físicos tanto disciplinarios como de inducción para cada empleado como evidencia y acompañamiento de dicha actividad de inducción, contando con la colaboración de los Jefes de Área, Supervisores, Directores de Unidad y Coordinadores de Personal quienes orienten dicha actividad.

4. CONCLUSIONES

Con la ejecución del proyecto se pudo realizar la identificación y documentación del proceso de selección cuando envían una requisición de personal de una empresa cliente a Acción, mostrando todos los procesos que realiza el área de selección como son el reclutamiento, las pruebas psicotécnicas, la entrevista con la psicóloga, a veces la realización de pruebas de conocimientos, además se logro realizar la identificación y documentación del proceso de remisión, realización del examen medico ocupacional, aceptación, contratación y la identificación del proceso de inducción del personal en misión.

Los documentos corporativos facilitados por la empresa muestran todo el proceso que se llevan acabo en una selección de persona desde que llega la requisición hasta que se le hace la inducción al personal.

Todo proceso de selección debe obedecer aun riguroso proceso administrativo, fundamentado en perfiles de cargos o competencias laborales técnicamente definidas, para saber el tipo de habilidades, conocimientos y competencias que debe tener la persona que vaya a desempeñar un empleo, para eso están las fichas técnicas que se desarrollan para tener las bases para realizar el proceso de selección.

De acuerdo con el diagnostico, aunque no se reconocieron grandes debilidades en el estudio realizado, porque para acción lo mas importante es la selección de personal y por eso trata de llegar al optimo rendimiento en todos sus proceso. Podría mejorar en sus procesos de reclutamiento dado que por la cantidad de vacantes a veces se quedan cortos buscando personal, en la selección la mejorar esta relacionada con las empresas clientes, para que los procesos sean mas eficaz y los psicólogos no tengan que realizar mucho reproceso en la búsqueda de candidatos, Por esto se plantean fortalecer los procesos de reclutamiento interno y externo para poder cumplir con todos los requerimientos de personal, esto con capacitaciones a las personas que reclutan a los candidatos, en el proceso selección se deben tener mas en cuenta los perfiles actualizados de las empresas clientes para la realización de las fichas técnicas para tener unas variables mas claras a la hora de la selección además de coordinar bien las entregas de los procesos con las empresas clientes. También se plantío un proceso de inducción con temas importantes para poder otorgarle mayor oportunidad al empleado de integrarse mejor con la organización, creando mayor compromiso en él, propiciando fácil adaptación y sentimiento de pertenencia hacia su trabajo y hacia

la compañía a pesar de la temporalidad de sus servicios. Con estas recomendaciones se busca dar soluciones a los problemas presentados, mejorando la gestión de dichos procesos. Por ende la Institución debe seguir con sus políticas, adaptándolas a los cambios del entorno, para así obtener mejores resultados que permitan conseguir los objetivos de la Institución.

Las recomendaciones formuladas hicieron posible resaltar y comprender la importancia de actividades de seguimiento, retroalimentación y capacitación a los procesos o personal que interactúa en este proceso de la organización.

Mediante la descripción del proceso actual de inducción, se identificaron técnicas alternas: video institucional.

Se encontró una inducción diferente a todas las demás: es una inducción de tipo informativa y no formativa, que presenta condiciones para un reforzamiento posterior.

La identificación de los componentes de la inducción hizo posible entender el grado de interrelación e importancia que tiene cada uno en la construcción del proceso final.

El estudio efectuado al proceso hizo posible entender el funcionamiento de los procesos de selección y contratación, con lo cual se facilitó la formulación de algunas recomendaciones para mejorar algunos procesos.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

- ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica, 2006.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración de Moderna de Personal. México: Thomson. 2007.
- SIMON L. Dolan, La gestión de recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. Madrid: Mc Graw Hill. 2003.
- BOHLANDER, George. Et al. Ampliación de la reserva del talento humano, Reclutamiento y carrera profesional. 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Santa fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 2001
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano 2002, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, D.C.
- ALVAREZ COLLAZOS, Augusto. La Administración de Personal. Bogotá. 1990
- BOHLANDER George, SHERMAN Arthur y SNELL Scott. Administration de recursos humanos 12ª Ed. International Thompson Editores. México 2001.
- DESSLER, Gary. Administración de Personal. Cuarta Edición. Prentice Hall. México. 1991.
- GARCÍA, Mónica. “LA GESTIÓN HUMANA Y SU RELACIÓN CON EL MANAGEMENT, LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CAPITAL SOCIAL”. Como parte de la Convocatoria Interna para Grupos de Investigación Grupo de Investigación Humanismo & Gestión. Universidad del Valle. Santiago de Cali. 2005.
- LEAL RAMON, David José. PROCESOS Y ESTRATEGIAS DE INDUCCIÓN EMPRESARIAL. Santiago de Cali, 2005

NORMAS Y DOCUMENTOS

- MANUAL DE INDUCCIÓN A PERSONAL ADMINISTRATIVO. Grupo AcciónPlus. 2011
- PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL. Grupo AcciónPlus. 2010
- MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001: 2008. Grupo AcciónPlus. 2011

- FORMATO DE PRESENTACIÓN FINAL DE TRABAJOS DE GRADO. NTC 1486. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN. PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. 2010
- NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 1486: DOCUMENTACIÓN, PRESENTACIÓN DE TESIS, TRABAJOS DE GRADO Y OTROS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN. 2008
- NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5613: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS, CONTENIDO, FORMA Y ESTRUCTURA. 2008
- NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 4490: REFERENCIAS ELECTRONICAS PARA FUENTES DE INFORMACION ELECTRONICAS. 1998.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

Portal Web GRUPO ACCIÓNPLUS

<http://www.accionplus.com>

Recurso Tecnológico Red de Intranet- GRUPO ACCIÓNPLUS

<http://interaccion>

Portal Web

<http://www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/funcionesdelosrecursoshumanos3.htm>

Portal Web

<http://www.monografias.com/trabajos62/analisis-puestos-empresa/analisis-puestos-empresa.shtml>

Portal Web

<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>

Portal Web

<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>