

**PROPUESTA DE INTERVENCION REDISEÑO DEL PROCESO DE
INCORPORACIÓN EN EL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA EN OBSERVACIÓN DE VENTA DIRECTA (ITAGUI)**

ERIKA HERRERA MARÍN

LEIDY HERRERA OSPINA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ

ESCUELA DE POSGRADOS

ESP. GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

MEDELLÍN

2016

**PROPUESTA DE INTERVENCION REDISEÑO DEL PROCESO DE
INCORPORACIÓN EN EL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA EN OBSERVACIÓN DE VENTA DIRECTA (ITAGUI)**

ERIKA HERRERA MARÍN

LEIDY HERRERA OSPINA

**Trabajo de grado que se presenta como requisito para optar al título de Especialistas en
Gerencia del Talento Humano**

Mag. EDWIN VELEZ TORO

Asesor

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ

ESCUELA DE POSGRADOS

ESP. GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

MEDELLÍN

2016

Tabla de contenido

Introducción	7
1. Reseña Histórica.....	1
2. Diagnóstico.....	6
2.1. Delimitación temporal.....	7
2.2. Herramientas diagnósticas.....	8
2.3. Análisis de resultados del diagnóstico (Observación directa).....	9
2.3.1. Planeación estratégica	13
2.3.2. Diseño de puesto de trabajo.....	13
2.3.3. Selección de personal	13
2.3.4. Guía de Entrevista.	15
2.4. Aspectos externos.....	17
2.5. Interpretación a la luz de la teoría y la realidad Observada.....	20
3. Marco referencial	23
3.1. Marco teórico	23
3.1.1. Conceptualización y contextualización de la Gestión Humana.....	24
3.1.2. Macro proceso de la gestión humana	30
3.1.3. Proceso de incorporación	35
3.1.4. Perfiles de cargos y Competencias en la Gestión Humana	40
4. Objetivos de intervención.....	45
4.1. Objetivo General	45
4.2. Objetivos específicos.....	45
5. Procesos a intervenir	46
5.1. Propuesta de intervención	46
5.2. Metodología de intervención.....	47
5.3. Acciones planteadas	48
5.3.1. Descripción de cargos y competencias.....	55
5.4. Protocolo de evaluación del plan de mejoramiento.....	60
5.4.1. Indicadores	61

5.4.2.	Flujograma ANS al proceso de incorporación	63
5.4.3.	Estrategias para cerrar las Brechas	64
6.	Cronograma	65
7.	Recursos para el trabajo de grado.....	67
	Conclusiones y recomendaciones.....	68
	Referencias bibliográficas	71
	Glosario	73
	APÉNDICES	77
	APÉNDICE 1. Guía de Entrevista Semiestructurada.....	77
	APÉNDICE 2. Formato Plan de Mejoramiento Cierre de Brechas.....	79
	APÉNDICE 3. Formato Informe de Entrevista para Jefes	81

Lista de tablas

Tabla 1. Construcción de la Matriz Dofa.....	18
Tabla 2 .Desarrollo de Gestión del Talento Humano.....	26
Tabla 3. Clasificaciones de las diferentes formas de concebir la gestión humana.....	32
Tabla 4 Descripción de cargos y competencias Auxiliar de Comunicación, Publicidad y Medios.....	55
Tabla 5. Descripción de cargos y competencias Líder de Picking.....	58
Tabla 6 Recursos para el trabajo de grado.....	67

Lista de gráficos

Gráfica 1 Organigrama.....	3
Gráfica 2 Proceso Estratégico.....	4
Gráfica 3.Macroproceso desarrollo Organizacional.....	5
Gráfica 4. Pasos para la selección de personal.....	17
Gráfica 5. Situación de la empresa y estrategia a formular.....	20
Gráfica 6. Proceso de selección empresa en observación de venta directa.....	21
Gráfica 7. DDO, Gestión del Talento Humano: Selección.....	49
Gráfica 8. Flujograma del Proceso de selección actual.....	49
Gráfica 9. Identificación de cargos.....	51
Gráfica 10. Proceso de Incorporación.....	52
Gráfica 11. Creación del flujograma para llevar las ANS al proceso de incorporación...	54

Introducción

El presente proyecto, se realizó en el marco académico de la especialización en gerencia del talento humano para la aplicación de conocimientos y el alcance del título académico como especialistas y tuvo como objetivo principal el rediseño del Proceso de selección en el área de gestión del talento humano en la empresa en observación dedicada a la venta directa, la organización solicita no publicar el nombre de la empresa, pero posibilitó todo el ejercicio del proyecto de intervención.

La idea surgió en el momento de identificar la desarticulación del proceso de selección en el área gestión del talento humano en dicha organización, con respecto a los procesos fundamentales que se deberían llevar al interior de éste, así como la manifestación de interés por parte de los jefes, psicólogos de selección de la empresa en observación.

La empresa en observación, Itagüí, se dedica actualmente a la comercialización de productos de belleza, ropa interior y exterior, donde los atributos de la cultura de la empresa en observación están enmarcados en ser una empresa que piensa diferente, que evoluciona, con visión global, de moda, con mentalidad ganadora, socialmente responsable, donde la gente es lo más importante y es la mejor empresa para trabajar ; para lograr que estos atributos estén enmarcados con las estrategias de la compañía se requiere del rediseño del subproceso de selección en un modelo de incorporación.

A partir de los hallazgos en el marco teórico y la información recolectada a través de los instrumentos (entrevistas , Matriz Dofa, lista de chequeo) se evidencia la importancia que dan los

colaboradores, jefe, psicólogos al subproceso de selección en el área de gestión del talento humano, específicamente de incorporación, por otro lado se pudo identificar falencias relacionadas con la falta de estandarización en las etapas que se deben cumplir para la selección y posterior contratación de los colaboradores; por ende se determina la necesidad de intervenir tal proceso como pieza fundamental para ajustar los perfiles de cargos por competencias del cargo, Implementar y llevar indicadores de selección alineados a la estrategia del negocio.

De igual manera se hace énfasis en que se identificaron fortalezas en la ejecución de algunas actividades como entrevistas, centros de valoración, aplicación de pruebas técnicas.

Para la elaboración de la propuesta, se inició con el análisis de la situación existente de la empresa en observación de venta directa a través de la aplicación de algunos instrumentos de recolección de información. La lista de chequeo permitió la observación directa donde se identificó las prácticas del subproceso de selección en el área de gestión del talento humano llevadas a cabo dentro de la misma y la revisión del flujograma del paso a paso de este.

Como complemento, se realizó una entrevista a los psicólogos de selección de personal, con el fin de determinar las expectativas hacia el proyecto, el posible apoyo que se recibiría para la implementación de la propuesta e identificar antecedentes de estudios o diagnósticos para el área y sus resultados.

Posteriormente, se hizo un análisis de la información recolectada, que permitirá rediseñar el proceso existente, para implementar en la empresa en observación de venta directa en el proceso de incorporación de gestión del talento humano, así como el rediseño del flujograma, para estandarizarlo y crear una estructura organizativa específica del subproceso.

Para el desarrollo metodológico, se tuvieron en cuenta los factores internos y externos que de alguna manera afectan el desarrollo de los objetivos organizacionales de la empresa en observación de venta directa y, finalmente, se desarrolló una propuesta que propendió por estructurar bien el subproceso dentro de la organización con el fin de hacerla más eficaz y eficiente para el desarrollo de su labor.

1. Reseña Histórica

La compañía observada que pertenece al renglón empresarial conocido como venta de línea directa nace en 1999 con el fin de comercializar diferentes productos a través de la venta por catálogo. Actualmente cuenta con 9 líneas de negocio, la compañía tiene alrededor de 1.120 empleados distribuidos de la siguiente forma: 309 pertenecientes al área administrativa, 277 del área comercial, 223 del área operativa y 311 empleados temporales que corresponde también al área operativa; esta tiene presencia a nivel nacional, el área operativa y administrativa se encuentran ubicadas en la ciudad de Medellín y en el municipio de Sabaneta.

La estructura organizacional de la organización observada está conformada por 8 gerencias

- Mercadeo
- Tecnología
- SAC
- Operaciones
- Comercial
- Planeación
- Abastecimiento
- Gerencia General

Cuya misión está enfocada 100% a la comercialización de productos tales como:

- Línea Interior y exterior femenina y masculina
- Línea Hogar
- Línea Bienestar

- Línea Calzado
- Cosméticos
- Línea Infantil

Dentro de la gerencia de planeación encontramos la dirección de desarrollo organizacional que tiene como visión planear, dirigir, coordinar y hacer seguimiento a las estrategias de desarrollo organizacional de gestión por proyectos, diseño organizacional y compensación, asuntos legales, recursos humanos, gestión del talento humano, comunicación estratégica, negociación corporativa y protección de recursos, de acuerdo con la estrategia y filosofía de la compañía, las políticas y procedimientos de planeación. Para asegurar que en la compañía de venta directa la gente es lo primero.

Y está conformada por:

1. Asuntos Legales
2. Comunicación estratégica
3. Gestión de Proyectos
4. Ingeniería de Procesos
5. Recursos Humanos
6. Gestión del Talento Humano

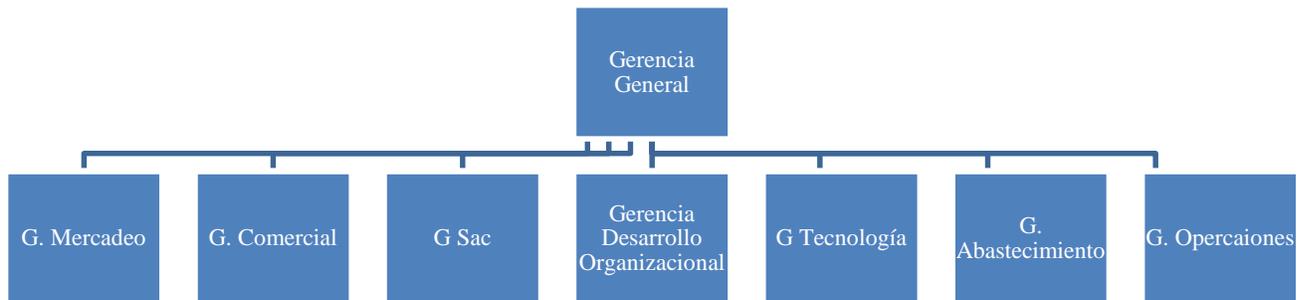
La empresa de venta directa en observación es una empresa ubicada en zona industrial del municipio de Itagüí que pertenece al Valle de Aburra, con 15 años de trayectoria en el mercado de comercialización.

Según la Ley 590 del 2000 y la Ley 905 del 2004, la empresa en observación de venta directa es una grande empresa por su número de empleados y activos totales, posee un total de 1.120

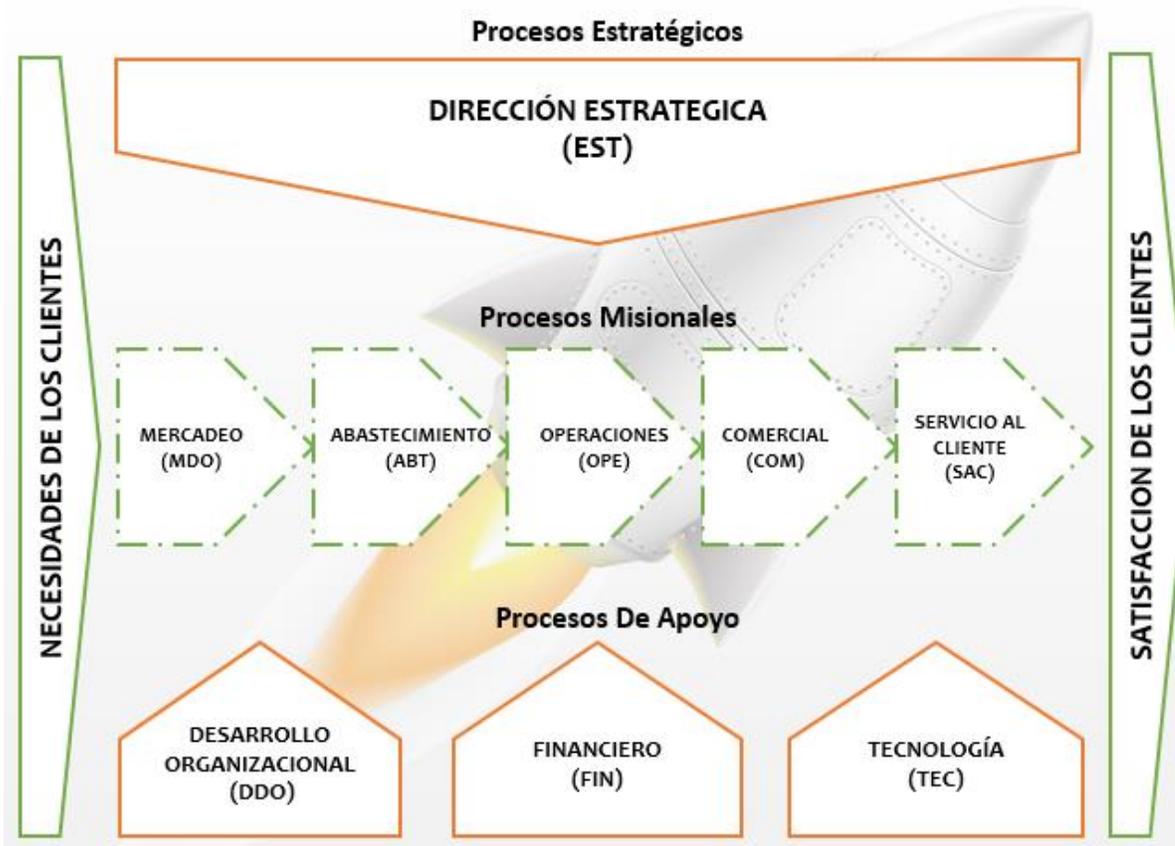
empleados. Pertenece al sector de comercialización, dedicada a realizar un acto propio de comercio, es decir que adquieren bienes o mercancías (productos terminados) para su venta posterior, en la cual interfieren dos intermediarios que son el productor y el consumidor.

La misión de la compañía observada está compuesta por estas dos palabras: solo y ganar. Solo: no hay otra opción cuando salimos a dar la batalla, lo hacemos con la convicción de que vamos a ganar.

Ganar: porque somos conscientes de que estamos en una competencia, sus valores son: el Compromiso, la diligencia, creatividad y orden.



Gráfica 1: Organigrama



Gráfica 2: Proceso Estratégico



Gráfica 3: Macroproceso Desarrollo Organizacional:

2. Diagnóstico

En un mundo con altos niveles de competitividad, se convierte en un desafío consolidar y generar estabilidad empresarial, todas las empresas están en búsqueda constante de sostenibilidad, crecimiento y éxito, y para ello requieren estar conectadas de manera permanente a los cambios y necesidades de sus mercados objetivos, generando respuestas innovadoras y diferenciadas, de ahí la importancia de garantizar la documentación, organización y articulación de los procesos misionales y de apoyo para el alcance la misión de la compañía.

El área de gestión del talento humano encargada de planear, organizar y dirigir las actividades humanas y las relaciones laborales dentro de la organización, las cuales están comprendidas en la selección, la evaluación, formación y el desarrollo de las personas.

El objeto de estudio de este proyecto de intervención se centra en el subproceso de selección cuya misión es realizar estrategias de reclutamiento de personal que permitan vincular a colaboradores distinguidos por la filosofía organizacional y respondan a los perfiles establecidos por la compañía.

A partir de la realización de diferentes estudios se pretende identificar las falencias al interior de la compañía de venta directa, determinado que desde el área de gestión de talento humano, se tiene la necesidad de rediseñar los sistemas de Incorporación de personal siendo este de vital importancia, ya que es una de sus principales responsabilidades y su buen diseño y aplicación impactará directamente los demás procesos, para poder medir, controlar y transformar eficientemente los procesos, contribuyendo a que la compañía sea un gran lugar para trabajar.

Actualmente Cuando los psicólogos realizan el proceso de selección, realiza el siguiente procedimiento:

- Recepción de la solicitud del área sobre la cargo a cubrir (requisición).
- Publicación de convocatoria en páginas de empleo (Computrabajo) y referidos.
- Preselección de candidatos que cumplen con el perfil.
- Citación a entrevista.
- Entrevista semiestructurada a candidatos.
- Aplicación de pruebas psicotécnicas y específicas (del cargo).
- Revisión de pruebas.
- Estudios confiabilidad
- Visita domiciliaria
- Realización de informe
- Selección del candidato.
- contratación.
- Formación

2.1.Delimitación temporal

Este proyecto inició en el mes de junio de 2015 con la presentación de la propuesta a la empresa en observación, la cual fue aprobada, y se desarrolló durante el año, para entregar la propuesta final en el mes de junio de 2016.

2.2.Herramientas diagnósticas

Para el diagnóstico externo se deben medir aquellas influencias del entorno que pueden intervenir en la estructuración e implementación del área de gestión del talento humano, bien consolidada y con procesos que contribuyan al aprovechamiento de habilidades y capacidades de los empleados. Estas influencias externas deben identificarse detalladamente pues hacen que la empresa en observación de venta directa encuentre situaciones que no permiten el logro de sus objetivos estratégicos, o posibilidades en el entorno que le permitirán crecer y fortalecerse. En este contexto, se deberán encontrar las situaciones desfavorables y las posibilidades que influyan en la estructuración del área en la empresa en observación.

- Tendencias actuales para la implementación de áreas de gestión humana en empresa de venta directa y para el mejoramiento de sus procesos y funciones.
- Matriz DOFA: método de análisis y diagnóstico de situaciones específicas de una organización, con base en el análisis de entorno.

Con los resultados de los instrumentos aplicados en el diagnóstico interno y externo, se procedió a la elaboración de la matriz en metodología DOFA, esto con el fin de elaborar el diagnóstico interno y externo de la empresa en observación, y elaborar la estrategia pertinente para la implementación de los procesos claves de subproceso de selección en el área de Gestión del talento humano en la empresa en observación de venta directa.

Se hace necesario entrevistar a los psicólogos analistas de selección de personal, como realizan sus funciones y cuales consideran los aspectos más relevantes de cada proceso, de modo tal que se pueda comenzar a identificar las variables claves.

Para Identificar en cada una de las funciones que se desarrollan en el sub proceso de selección de personal, cuales son los aspectos fundamentales que se tienen en cuenta dentro del mismo y en manos de quien se encuentra el resultado de cada uno de ellos. (Tercerización, estudios de confiabilidad, entrevista, visita domiciliaria,) Este paso se hace una entrevista con las personas encargadas, quien gracias a su conocimiento sobre el funcionamiento del proceso y las funciones nos podrán dar una idea general de cómo están ejecutando cada uno de los procesos para el ingreso del personal.

Se tendrá en cuenta el estudio de los archivos planos de registro de cada proceso, archivados en las rutas del sub proceso de selección, para extraer los datos adecuados (cuantitativos) que puedan servir para la creación de los indicadores de gestión.

2.3.Análisis de resultados del diagnóstico (Observación directa).

PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EVALUAR EL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO

Empresa Venta Directa en observación

Lista de chequeo (Tomada en apoyo trabajo Ninfa del Carmen Vega Monsalve)

C: Cumple **NC** : No cumple **NA:** No aplica

Proceso de Gestión del Talento Humano a Analizar	OBJETIVO/ ASPECTO A ANALIZAR				
	Objetivo del Proceso	Aspecto	C	NC	NA
		¿Existe una misión y una visión documentada y reconocida por los empleados?	X		
		¿La Organización tiene claramente definidos	X		

Planeación Estratégica	Formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus Estrategias.	los valores corporativos?			
		¿Existe un plan estratégico de desarrollo está acorde con el sector y contexto del mercado?	X		
		¿Existen indicadores que miden la Gestión de la organización?	X		
		¿Se implementan acciones de mejora para los resultados de los indicadores?		X	
Resultados subproceso					
Diseño de Puesto de trabajo	Describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades	¿Se tiene claramente identificada las competencias organizacionales de la empresa?	X		
		¿Se tiene identificadas las competencias que requiere cada uno de los cargos?		X	
		¿Las competencias organizacionales y de cargos guardan relación con la planeación estratégica?	X		
		¿Existen documentados los perfiles de cargos, profesiogramas o manual de funciones?	X		
		¿El organigrama de la empresa se encuentra publicado en un lugar visible?		X	
		¿Los profesiogramas son actualizados cada vez que se presentan cambios?		X	
		Resultados subproceso			
Selección de Personal	Determinar procedimientos para el proceso de selección de personal	¿Existe una política y procedimiento claro de selección?	X		
		¿Cuándo existe una vacante se busca internamente si puede promoverse a alguien internamente?	X		

	¿Se dejan evidencias del proceso de selección, pruebas aplicadas e informe de resultados?	X		
	¿A los participantes se les informa los resultados del proceso?	X		
	¿Los jefes o responsables del proceso participan en la selección de su personal?	X		
	¿El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?	X		
	¿La empresa selecciona a sus empleados aplicando pruebas para medir competencias?		X	
	¿La persona contratada es seleccionada de un grupo de varios?	X		
	¿Se realizan pruebas de evaluación de conocimiento?	X		
	¿Se realiza verificación de antecedentes?	X		
	¿Se realizan entrevistas de trabajo a los preseleccionados?	X		
	¿Se realizan pruebas de actitud, comportamiento o psicológicas?	X		
	¿Se realiza ranking entre los preseleccionados?		X	
	¿Cuándo se contrata personas que no cumplen con el perfil, se establecen planes de cierre de brechas?		X	
	¿Se llevan indicadores de las ANS de selección?		X	

		¿Se lleva Indicador de rotación?		X	
Resultado Subproceso					
Contratación	Contribuir en la productiva de los recursos humanos de la organización, gestionando esos recursos en el sentido correcto y facilitando los medios necesarios para que dichos recursos sean los adecuados.	¿Se tienen establecidos los requisitos para contratar a un nuevo colaborador?	X		
		¿Se contrata al nuevo empleado luego de presentar el total de documentos exigidos?		X	
		¿El contrato de trabajo queda firmado?	X		
		¿Se entrega copia del contrato?	X		
		¿Se encuentra en la hoja de vida certificados de educación, formación y experiencia?	X		
		¿Se afilia al nuevo colaborador a seguridad social?	X		
		¿Se realiza exámenes de ingreso a la persona contratada?	X		
Resultados Subproceso					
Formación Y Desarrollo	Realizar un proceso de formación, certificación y acompañamiento en campo	¿Se realiza inducción comercial?	X		
		¿Existen plan o programa de formación de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño?		X	
		¿Se realiza Evaluación del impacto de la formación de los procesos?		X	
		¿Se llevan indicadores de formación?		X	
Resultados Subproceso					

Para los procesos analizados, se deduce lo siguiente:

2.3.1. Planeación estratégica. Actualmente se formula, implementan y evalúan las decisiones inter-funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus estrategias, existe una misión y una visión documentada y reconocida por los empleados, La organización tiene claramente definidos los valores corporativos, existe un plan estratégico de desarrollo está acorde con el sector y contexto del mercado, pero existe una falencia con los indicadores que miden la gestión de la organización, por ende no permiten que hayan implementaciones de mejora para los resultados de los indicadores.

2.3.2. Diseño de puesto de trabajo. En la empresa en observación de venta directa se encuentran descritos y registrados los perfiles el fin de un puesto de trabajo, sus principales funciones y habilidades, pero no se tiene identificadas las competencias que requiere para cada uno de los cargos.

2.3.3. Selección de personal. Los resultados de los aspectos observados en el proceso de selección de nuevos colaboradores demuestran que se realiza un buen proceso de selección sin embargo hay que diseñar e implementar aspectos como: aplicación de pruebas de acuerdo a las competencias requeridas por cargo, realización de ranking en escala de valoración de los preseleccionados, cierre de brechas cuando el nuevo seleccionado no cumplen con la totalidad del perfil , indicadores de selección alineados a la estrategia del negocio (Retención de talentos, Promociones internas, eficiencia de los procesos de selección) Por último, el proceso está

definido pero debe ser rediseñado para ajustar las brechas existentes en el subproceso de selección.

La anterior información se complementa con la arrojada por la entrevista realizada a los psicólogos de la empresa en observación de venta directa, para finalmente elaborar la propuesta de intervención para el rediseño al subproceso de selección en el área de gestión del talento humano, específicamente de incorporación, ya que se pudo identificar falencias relacionadas con la desarticulación en este proceso, especialmente por la falta de estandarización en las etapas que se deben cumplir para la selección y posterior contratación de los colaboradores; por ende se determina la necesidad de intervenir tal proceso como pieza fundamental para mejorar niveles de desempeño, optimización en el uso de recursos y contribuir a la adaptación del empleado a la empresa y al puesto de trabajo.

Entrevista a los psicólogos de gestión del talento humano de la empresa en observación de venta directa:

2.3.4. Guía de Entrevista.

Guía De Entrevista Semiestructurada

Diagnóstico del Proceso de Gestión del Talento Humano

Empresa en Observación Venta Directa

Nombre del entrevistado: **Eliana Orrego Mejía**

Cargo: **Analista de Selección**

Fecha: **20 de mayo de 2016**

Nombre del entrevistador: **Erika Herrera Marín y Leidy Herrera Ospina**

¿Considera importante dar una mirada frente al proceso de selección que se viene realizando actualmente y en algún momento rediseñar o realizar ajustes al proceso en caso de ser necesario? Claro que sí, en el área de selección, siempre habrá nuevas prácticas y tendencias que debemos tener en cuenta para fortalecer el proceso. Re-evaluar el proceso y verlo con mirada crítica, permite que la compañía avance y nos permite un mayor desarrollo como profesionales del área.

¿Revisando el flujograma del proceso de selección hay alguno de los pasos que considere que no es necesario o que haga falta ajustar de acuerdo a su experiencia? Me parece importante omitir la aplicación de polígrafo en los casos que se encuentran aprobados, considero que debe existir confianza en las personas, después de todo somos profesionales con enfoque social y vale la pena creer en el resto del proceso que realizamos, así como en la persona que se está postulando.

¿Ha recibido usted algún reclamo de parte de un Jefe frente al desempeño de un colaborador, en relación al proceso de selección? Si, aunque los jefes hacen parte del proceso de entrevista técnica y tienen la oportunidad de entrevistar también a los candidatos a seleccionar e incluso aplicar una prueba técnica, cuando las cosas no salen como lo esperaban, tienden a des-responsabilizarse y señalar al proceso de selección como culpable.

¿Se tiene identificadas las competencias que requiere cada uno de los cargos? La compañía tiene identificadas las competencias corporativas, pero no existen competencias por cargos, sólo hay una aproximación de algunas habilidades por cargo.

¿El organigrama de la empresa se encuentra publicado en un lugar visible? No.

¿Se realiza en selección un Ranking en escala de valoración de los preseleccionados en cuanto a su conocimiento, evidencias de desempeño y evidencias de producto? Para algunas evaluaciones internas, sí. Para procesos de selección externos, NO.

¿Actualmente se llevan indicadores de selección alineados a la estrategia del negocio (Retención de Talentos, promociones internas, eficiencia del proceso de selección)? No, en el momento tenemos indicadores de medición de tiempos en los procesos y se encuentra calculados los días que se esperan de selección para cada tipo de cargo, también contamos con la medición de días que lleva el proceso desde la fecha de inicio de requisición; sin embargo, no tenemos indicadores por retención o promoción No.

¿Cuándo se contrata personas que no cumplen con el perfil, se establecen planes de cierre de brechas? En la compañía hay un proceso de evaluación de desempeño que inicia con las características a mejorar que se identifiquen en el proceso de selección, en este momento, se tiene visualizado y aún no se encuentra estructurado.

Guía De Entrevista Semiestructurada
 Diagnóstico del Proceso de Gestión del Talento Humano
 Empresa en Observación Venta Directa

Nombre del entrevistado: **Carlos Humberto Ossa Henao**

Cargo: **Asistente de selección**

Fecha: **20 de mayo 2016**

Nombre del entrevistador: **Erika Herrera Marín y Leidy Herrera Ospina**

¿Considera importante dar una mirada frente al proceso de selección que se viene realizando actualmente y en algún momento rediseñar o realizar ajustes al proceso en caso de ser necesario? Si, el mundo de los RRHH siempre está en constante movimiento y ajuste, por lo cual es vital actualizar el proceso de cada compañía en aras de mejorarlo y así impactar la vida de cada colaborador forma positiva.

¿Revisando el flujograma del proceso de selección hay alguno de los pasos que considere que no es necesario o que haga falta ajustar de acuerdo a su experiencia? Considero que se podría ajustar en el proceso de selección actual la realización de centros de valoración para cargos superiores al nivel de Analista.

¿Ha recibido usted algún reclamo de parte de un Jefe frente al desempeño de un colaborador, en relación al proceso de selección? Sí, pero es importante tener en cuenta que cada proceso de selección tiene un margen de error, lo cual lleva a que un proceso sea no efectivo y se deba reactivar. Con base en lo anterior considero vital fortalecer el proceso cada vez más, sobre todo en el tema del SER, teniendo presente que puede ser el principal factor por el cual un nuevo empezando no se acople al a cultura de la compañía, sus labores y no construya una relación de confianza y camaradería con su jefe inmediato.

¿Se tiene identificadas las competencias que requiere cada uno de los cargos? No, en el momento los candidatos se evalúan a la luz de las competencias corporativas lo cual considero es un error, porque la valoración de uno de ellos debe ser a la luz de las competencias del cargo.

¿El organigrama de la empresa se encuentra publicado en un lugar visible? No, por el momento ni siquiera se encuentra publicado, pienso se debe ubicar en un lugar estratégico con fácil visibilidad de todos los empleados, para que así se conozca la estructura de la compañía.

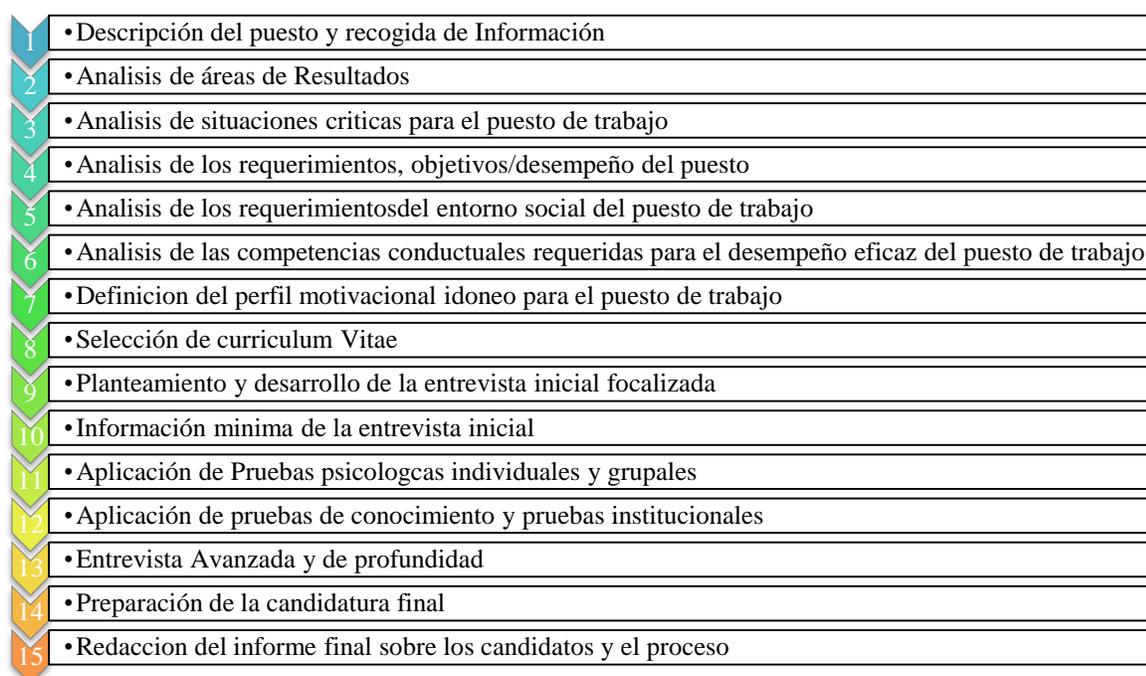
¿Se realiza en selección un Ranking en escala de valoración de los preseleccionados en cuanto a su conocimiento, evidencias de desempeño y evidencias de producto? No, por el momento se puede realizar, pero no de una forma estructurada y definida, este es un punto a tratar con el fin de mejorar el proceso.

¿Actualmente se llevan indicadores de selección alineados a la estrategia del negocio (Retención de Talentos, promociones internas, eficiencia del proceso de selección)? No, y al no tenerlos estoy seguro esto genera que seamos una empresa que no está actualizada en el campo del talento humano como lo deberíamos estar, consecuencia de esto pueden ser la perdida de talentos, la perdida de motivación por crecer a la compañía y la efectividad del proceso de selección.

¿Cuándo se contrata personas que no cumplen con el perfil, se establecen planes de cierre de brechas? No, por lo general tratamos de que los nuevos colaboradores cumplan más con el 90% del perfil, sin embargo, cuando no cumplen con el perfil no se adelantan planes de cierre de brechas.

2.4. Aspectos externos

Para determinar aspectos externos, se consultaron las tendencias mundiales en la gestión del talento humano, tomando como referencia el siguiente esquema, el cual nos permitió conocer e identificar como las organizaciones, especialmente las empresas comercializadoras o de venta directa, basan sus ideas y procesos para rediseñar el subproceso del área de selección.



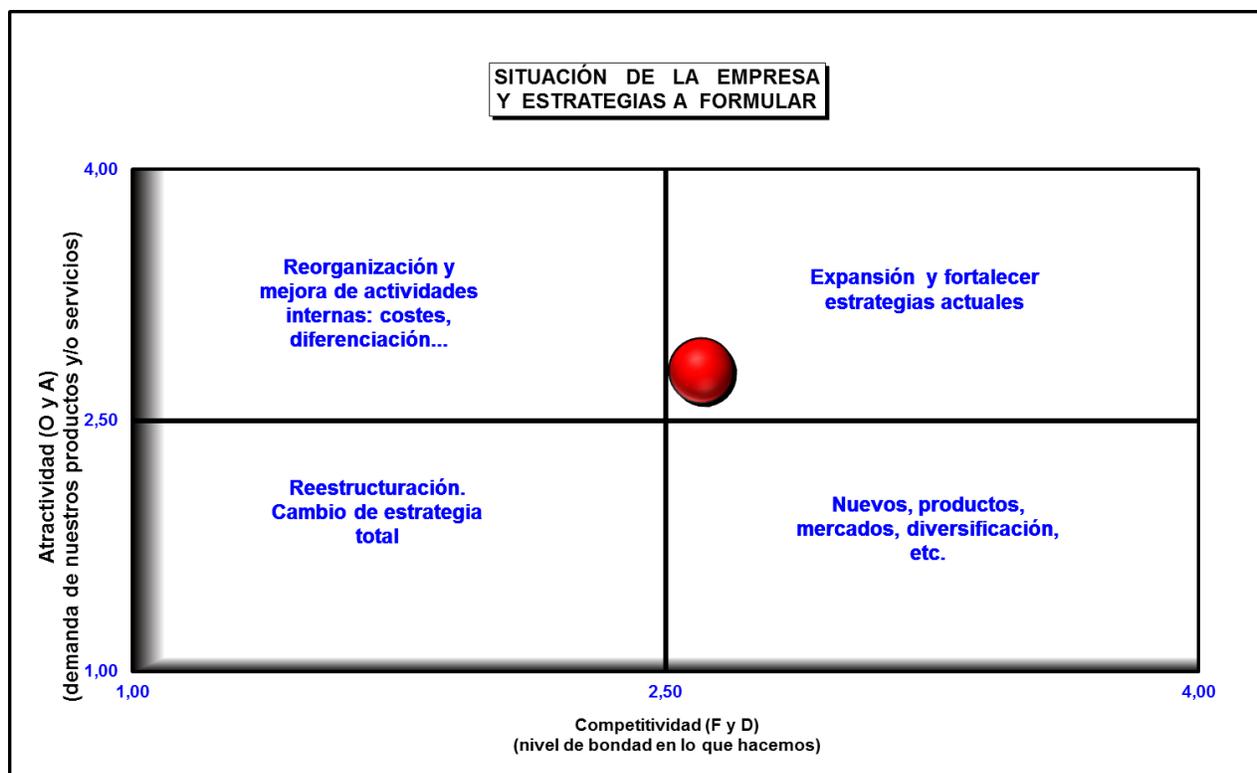
Gráfica 4: Pasos para la selección de personal. Tomado de Ansorena (1997)

Tabla 1 Construcción de la matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DOFA	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y reconocimiento. La empresa en observación a nivel Nacional ocupó el primer puesto de todas las empresas de venta directa. • Creación de trabajo para amas de casa. • Necesidad del área Se evidencia un incremento del número de empleados debido al aumento de las ventas. • Demanda laboral. Los cargos de la organización tienen gran demanda en el mercado laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas. Recursos financieros , económica de terceros • Contratación con terceros, lo cual no genera sentido de pertenencia. • Competencia de empresas de venta directa en Colombia y Latinoamérica se llevan a los mejores talentos.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO – Ataque	ESTRATEGIAS FA – Defensiva
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo desde la dirección. En el rediseño del subproceso para mejorar lo concerniente con el personal y el desarrollo organizacional. • Visión estratégica de la dirección. El departamento de gestión humana en la empresa en observación de venta directa como aliado estratégico de la organización • Programas de beneficios. Programas orientados a mejorar la calidad de vida de los Colaboradores • Empleados idóneos. Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la calidad del talento humano, atrayendo y seleccionando a los mejores candidatos del mercado teniendo en cuenta su preparación y experiencia, con el fin de aumentar la eficiencia organizacional y el rendimiento personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar la empresa en observación como la mejor organización para trabajar • Buscar más cobertura a nivel nacional e internacional para generar crecimiento financiero.

<p>competente y calificado para las áreas funcionales de la empresa en observación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de contratación. Los empleados son vinculados bajo un contrato laboral con todas las prestaciones de ley. • Salarios justos. Los empleados son remunerados de acuerdo con el nivel de formación y responsabilidad del cargo. 		
<p>DEBILIDADES</p>	<p>ESTRATEGIAS DO – Refuerzo</p>	<p>ESTRATEGIAS DA – Retirada</p>
<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene identificadas las competencias que se requieren en cada uno de los cargos • .la rotación en los procesos de operaciones y comercial. • No se cuenta con el establecimiento de un cronograma que permita identificar el tiempo y las etapas para la selección de un perfil. • No se cuenta con una herramienta que permita medir el impacto de las actividades realizadas durante la selección de un perfil. • Actualmente no se cuenta con la realización de ranking en escala de valoración para los candidatos preseleccionados. • No hay cierre de brechas Cuando el nuevo colaborador seleccionado no cumplen con la totalidad del perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un modelo estratégico de Gestión Humana en la empresa en observación de venta directa, con políticas y objetivos claros y contundentes que ayuden a fortalecer el capital humano que labora en la empresa en observación • Rediseño del subproceso de selección del área de Gestión del Talento aplicando el modelo de incorporación de personal, estandarizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir en los proceso de incorporación nuevos enfoques, los cuales destacarán al colaborador de la organización como el activo más valioso y su importancia para el éxito y cumplimiento de los objetivos de la empresa

Elaboración propia



Gráfica 5: Situación de la empresa y estrategia a formular. Elaboración propia

2.5. Interpretación a la luz de la teoría y la realidad Observada

Actualmente se cuenta con un proceso definido para la selección del personal que consta de los siguientes subprocesos (Ver gráfica adjunta)

Objetivo de Selección					
Proveer a la organización de recursos humanos competentes y que aporten al objetivo de la organización, cumpliendo con los requisitos establecidos para su selección					
P. Admtvo	p. Comercial	P. Operativo	P. Practicantes	Head Hunter	Actividad
x	x	x	x	x	Publicación de la vacante
x	x	x	x	x	Reclutamiento de personal y aplicación de pruebas psicotécnicas.
x	x	x	x	x	Entrevista con el psicólogo.
x	x			x	Entrevista Técnica y realización de pruebas técnicas para el cargo.
x	x	x	x	x	Estudio de confiabilidad
				x	Visita Domiciliaria
x	x		x	x	Realización de informe de selección
	x				Entrevista Gerente Comercial
x	x	x	x	x	Exámenes Médicos
x	x	x	x	x	contratación

Gráfica 6: Proceso selección empresa en observación venta directa. Elaboración propia

Partiendo de esta realidad y de la observación del proceso de selección en la compañía observada de línea directa, se identifica que aunque se tienen definidas y documentadas actividades para seleccionar el personal no se identifica claramente la articulación de estas y el fin de cada una para alcanzar la misión del proceso en la organización.

La unificación del proceso será el punto de partida para estructurar una propuesta de intervención en problemáticas que hoy en día se están presentando en la compañía como:

1. Rotación del personal en los puestos de trabajo del área de operaciones y comercial.
2. No se cuenta con el establecimiento de un cronograma que permita identificar el tiempo y las etapas para la selección de un perfil.
3. No se cuenta con una herramienta que permita medir el impacto de las actividades realizadas durante la selección de un perfil.

4. Actualmente no se tiene definida una herramienta que permita medir desempeño de los Colaboradores en su puesto de trabajo.

3. Marco referencial

3.1. Marco teórico

Dentro del contexto organizacional, se realizan cuestionamientos constantes acerca de cómo crear planes estratégicos auténticos e innovadores donde se puede alcanzar los objetivos y mantener un posicionamiento en el mercado, los empresarios hoy son conocedores de la importancia que tiene el personal o equipo de trabajo para el logro de los objetivos, es por esto que dentro de sus prioridades buscan garantizar la condición humana y su integralidad, ya que de la motivación y la capacidad de identificación que el personal tenga con la cultura organizacional depende el éxito de la misma.

Para alcanzar la planeación estratégica cada área o dependencia debe estar abierta al cambio y a las exigencias del medio, ajustándose a las nuevas tendencias y prácticas que le generen valor diferenciador a la organización, para ello se hace necesario replantear, modificar y construir nuevos planes estratégicos que permitan tener un control de medición de la eficacia, eficiencia y efectividad de las diferentes funciones y actividades que se desarrollan dentro de las organizaciones las cuales permiten garantizar que las acciones coincidan con los objetivos proyectados.

“El concepto de gestión humana ha sido visto desde múltiples perspectivas en diferentes momentos históricos, inicialmente el recurso humano era entendido como un costo, para posteriormente ser un recurso.” (Pardo y Porras, 2010, p. 169), Si bien, gestión humana debe trascender las prácticas tradicionales, mecánicas e imparciales, donde se veía al trabajador como un medio de producción para generar riqueza y para el cual invertir financieramente implicaba

perdidas al no poderse medir el retorno de dicha inversión, ahora en las perspectivas actuales de gestión humana se valora a su capital humano como eje y recurso fundamental para generar valor agregado y alcanzar los objetivos de la organización. Sin embargo gestión humana no debe dejar de asumir funciones que llevadas a cabo de una manera adecuada permitirán alcanzar un buen ambiente y clima organizacional, es necesario entonces que a partir de una de las principales funciones como es la de incorporación de personal se tengan claridades sobre las diferentes características y necesidades de los colaboradores, que puedan ajustarse a las requeridas por la empresa para así fomentar una cultura organizacional donde los colaboradores tengan sentido de pertenencia, se sientan satisfechos e implicados con lo que hacen, finalmente desarrollar esta función con efectividad permitir a la organización optimizar recursos y alcanzar resultados satisfactorios.

Como referentes teóricos para profundizar el tema de gestión humana y los avances al desarrollo eficiente de las funciones, en este caso el de reclutamiento e incorporación del personal, tomaremos como base a los autores que históricamente han realizado los principales aportes, así mismo el presente marco se divide en tres partes:

1. Generalidades y evolución de la gestión del talento humano.
2. Macro procesos de la gestión humana y proceso de incorporación
3. Perfiles de cargos y competencias en la gestión humana.

3.1.1. Conceptualización y contextualización de la Gestión Humana. Chiavenato (2009)

sostiene que la globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que el área no puede ignorar. De

este modo, si el mundo cambio y las empresas también cambiaron, el área de gestión humana debe acompañar estos cambios. Además, cuando reduce las disonancias respecto a la misión, la visión y los objetivos de la organización, y funciona como elemento que aclara los valores y principios de la empresa, crea una nueva cultura de compromiso y motivación de las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad.

Lo anterior sugiere que la gran mayoría de organizaciones no tienen planes estratégicos diferenciadores, ya que no superan su lógica convencional y siempre están en una competencia paralela con la misma industria, su interés principal es sobrevivir y permanecer en el mercado, un plan estratégico requiere de tiempo y es indispensable para iniciar conocer cómo se está hoy, a donde se quiere llegar y cómo hacer para lograrlo, y que solo identificando al capital humano como eje central dentro de la organización se puede alcanzar, tener objetivos claros, visión, misión, principios y valores que identifiquen y definan la estructura de la organización .

Igualmente, para que una organización tenga ventaja competitiva debe realizar análisis constantes del contexto externo e interno, siendo este último un reto y compromiso de la empresa, especialmente del área de gestión del talento humano, ya que este es el encargado de garantizar el desarrollo y bienestar integral de los colaboradores, al respecto Chiavenato (2009) enfatiza la importancia del talento humano: “La supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual” (p. 458).

Luego de ahondar un poco en la importancia que denota la gestión del talento humano en el ámbito de las organizaciones, se puede ver en el siguiente cuadro como Prieto (2008), citado por Pardo y Porras (2011, p. 171) ha desarrollado este concepto a través de los diferentes planteamientos históricos de las escuelas de pensamiento organizacional y/o empresarial,

enfocado inicialmente en la tarea, es decir, una visión individualista para posteriormente enfatizar en la estructura de la empresa, y finalmente darle mayor relevancia a las personas, con motivaciones y comportamientos propios.

Tabla 2 *Desarrollo de gestión del talento humano.*

Autor	Enfoque
Taylor	<i>Énfasis en la tarea</i> <ul style="list-style-type: none"> • Las tareas debían ser ejecutadas por obreros y empleados. • La administración científica.
Fayol	<i>Énfasis en la estructura organizacional</i> <ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo, jerarquía, responsabilidad, etc.
Mc Gregor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet	<i>Énfasis en las personas</i> <ul style="list-style-type: none"> • Teorías X y Y (falta de responsabilidad vs. desarrollo del potencial). • Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación y satisfacción laboral.
	<i>Énfasis en la tecnología</i> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto de las TIC sobre la tarea, la gente y la estructura.
	<i>Énfasis en el medio ambiente</i> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad social empresarial.
	<i>Énfasis en la globalización</i> <ul style="list-style-type: none"> • Bloques comerciales.
Tendencias administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad total/ <i>Benchmarking</i>/ Reingeniería/ Justo a tiempo/ <i>Empowerment</i>/ Quinta Disciplina (Senge (1995), <i>Organizaciones que aprenden</i>)/ Cinco "S"/ <i>Downsizing</i>/ <i>Outplacement</i> (desvinculación asistida)/ Hoshin Kanri (administración por políticas)/ <i>Coaching</i>/ <i>Outsourcing</i>.
Cinco modelos del comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Autocrático. • De custodia. • De apoyo. • Colegiado. • De sistemas.

Se observa como la evolución de las diferentes escuelas de pensamiento definen para cada etapa concreta un enfoque de la gestión humana y las organizaciones, lo cual es muy importante a la hora de definir el concepto y el modelo a utilizar, reconociendo que este es único y diferencial de acuerdo con la visión que se tenga de cada negocio y de la realidad en la que este se encuentre inmerso.

Prieto (2008), citado por Pardo y Porras (2011, p. 171), llega finalmente a una clasificación de cinco modelos de comportamiento organizacional, uno de ellas hace referencia al

enfoque sistémico, el cual se toma como principal referente al ser una de las teorías con más vigencia dentro del ámbito organizacional.

La gestión humana se define como una fase de la administración que se ocupa de la utilización de la energía humana, intelectual y física para lograr los propósitos de una empresa organizada, donde se permite llevar a cabo los procesos de vinculación, desarrollo, integración y motivación de las personas de una organización (Benjumea, 2008).

En este sentido, se amplía la visión de la gestión humana de forma tal, que se enfoca en el ser humano como un talento para la consecución de los logros de la compañía, a su vez se le da más inclusión a la gestión del talento humano en términos del enfoque estratégico de las organizaciones, donde Rodríguez y Herrera (2006) citados por Pardo y Porras (2011), establecen que es así como gestión humana se convierte en un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es “obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (p. 178).

Pardo y Porras (2011) profundiza aportando hacia una visión de la gestión del talento humano, que se debe articular los objetivos organizacionales (estratégicos), y por tanto, que “aporte valor agregado a la cadena de valor de la organización, dirigida simultáneamente a sus inversores o dueños, clientes y colaboradores” (p. 182). Un “*Modelo de generación de valor para la empresa*: plantea la integración entre la proyección organizacional, la gestión del cambio, la infraestructura organizacional, el liderazgo de las personas y la responsabilidad social. El área de gestión humana se convierte en un *staff* organizacional que conoce a fondo la organización y logra ser reconocido” (p. 177).

De acuerdo a lo anterior, se habla entonces de un modelo de gestión humana enfocado hacia la generación de valor organizacional tanto para sus clientes internos como externos, que permite desarrollar a través de todas las áreas de la organización esfuerzos mancomunados en aras de un beneficio común que genere bienestar y equilibrio frente a todos los procesos desarrollados en la organización y sus diferentes grupos de interés. Palacio (2009) sugiere que si el hombre vino al mundo a transformarlo y el trabajo es la fuente principal de desarrollo del hombre, a esto se debe dedicar la gestión humana: A orientar procesos humanos y sociales que propendan por la evolución, el cambio y la dignificación de la tarea del hombre y de su trabajo.

Por otro lado, Chiavenato (2009), define el modelo de gestión humana de manera integral y holística, en la medida que propone las siguientes macrotendencias frente al tema:

1. El empleado pasa de ser un recurso a ser un socio del negocio visto desde un punto de vista más humano y no tanto desde la productividad, respetando su singularidad y sus aportes desde el conocimiento y las habilidades que puede brindar frente a la toma de decisiones en pro de los resultados del negocio.
2. Las organizaciones pasan de ser estructuras burocráticas y centralizadas para llegar a modelos más ágiles, flexibles, creativos, innovadores y participativos.
3. Las organizaciones cambian de una visión por departamentos a una visión de procesos o subsistemas.
4. La administración del recurso humano se convierte en transversal a todas las áreas de la organización para lograr mayor productividad, eficacia y excelencia a través de las personas.
5. “La administración de capital humano ahora está ligada a la planificación estratégica de la empresa y desarrollando medios para que las personas puedan avanzar de forma proactiva hacia los objetivos de la organización.” (p. 568)

6. Orientación hacia el mejoramiento del clima organizacional y la satisfacción de las personas, buscando mecanismos de motivación y de realización personal, enfoque hacia el cliente interno y externo. Viendo así la generación de valor en la organización partiendo del desarrollo de su recurso humano.

Desde estas perspectivas, Chiavenato (2009) considera la gestión humana como una “visión que considera la tremenda capacidad de desarrollo y de creación de valor que las personas aportan a la organización y la necesidad de contar con toda esa aportación para su éxito” (p. 571).

Un modelo de gestión del talento humano se construye desde una visión holística y sistémica de las organizaciones, en donde no existe un único modelo, puesto que obedece a cada una de las realidades en que se circunscriben dichas organizaciones, tomando el talento humano como un aliado estratégico para la consecución y materialización del plan estratégico de cualquier empresa, el cual es transversal a todos sus subsistemas de forma tal que exista una sinergia al interior de la organización en pro de un objetivo común.

En palabras de Palacio (2009) “el modelo de gestión humana no es neutral ni universal debe estar articulado al modelo de negocio en el que se desenvuelve, buscando un doble propósito: Que gestión humana hable el lenguaje del negocio y que el negocio hable el lenguaje de gestión humana” (p. 22).

Adicionalmente, reitera que todos los objetivos de la gestión humana deben tener un foco que oriente y empalme con los objetivos institucionales, lo cual se ha venido trabajando desde otros autores en relación a la vinculación que debe presentarse entre gestión del talento humano y el direccionamiento estratégico de cualquier organización, en síntesis el autor refiere que “Cuando se habla de un modelo de gestión humana, se habla de la articulación sistemática y coherente de los diferentes procesos en torno a un foco y a un propósito empresarial.” (Palacio 2009, p. 40)

3.1.2. Macro proceso de la gestión humana. La gestión humana se ha convertido para las organizaciones exitosas de los últimos años en un área esencial, más aun cuando ha sufrido diversas acepciones en su devenir histórico para llegar a ser concebida como un área integral de la organización que impacta a la misma en sus diferentes áreas.

García (2009) afirma que “los procesos son actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión” (p. 166). A su vez, Mariño (2001) citado por García (2009), define el proceso como un “sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación. Es de esta manera que se define un proceso de gestión humana” (p. 166).

Dichos procesos tienen diferentes maneras de ser concebidos y agrupados, el área de gestión humana entonces es vista como, conjunto integrado que se compone de múltiples sub-procesos dinámicos e interactivos dentro de un macro proceso denominado gestión humana, el cual se adhiere al enfoque sistémico.

De esta manera, el enfoque por macro procesos es una tendencia administrativa en el área de gestión humana, en la actualidad de gran valor para las compañías, generando que los procesos no sean entendidos como entidades independientes, ni para el macro proceso mismo, ni para la organización, García (2009), lo resume como la clasificación de los procesos de acuerdo con su objetivo o fin determinado en macroprocesos, le dan un nuevo enfoque a la gestión humana al identificar y describir cinco de ellos en un orden lógico secuencial, aunque también pueden

presentarse de manera simultánea, lo cual demuestra que los procesos no pueden verse de manera aislada y que esta agrupación es fundamental en la búsqueda del desarrollo y la competitividad organizacional.

En relación a las clasificaciones de los procesos de gestión humana utilizada por los autores existen múltiples y diferentes formas de ordenarlos; Chiavenato (2009, p. 15-16) los denomina “los seis procesos de la administración de recursos humanos”, en donde “la ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos.” Clasificándolos de la siguiente manera:

- a. Procesos para integrar personas: Tiene como fin incluir nuevas personas en la empresa, incluye el reclutamiento y la selección de personal.
- b. Procesos para organizar las personas: Diseña actividades para orientar y acompañar el desempeño, incluye el diseño y descripción de puestos y la evaluación del desempeño.
- c. Procesos para recompensar a las personas: Se encarga de incentivar a las personas por medio de recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.
- d. Procesos para desarrollar a las personas: Capacitan e incrementan el desarrollo personal y profesional, implican la formación, el desarrollo, los programas de cambios, el aprendizaje, entre otros.
- e. Procesos para retener a las personas: Crea condiciones idóneas para el desarrollo de las actividades con elementos como cultura, clima y seguridad en el trabajo.
- f. Procesos para auditar personas: buscar dar seguimiento y control verificando resultados con herramientas como los bancos de datos y los sistemas de información.

Para el autor todos estos procesos tienen influencia mutua, por lo que el equilibrio en la conducción de los mismos es fundamental, “De ahí la necesidad de un *cuadro de mando integral (balanced scorecard)* que los integre a todos” (p. 16).

García (2009) trae algunas de las clasificaciones hechas por los autores, incluyendo a Chiavenato, donde se evidencian las diferentes formas de concebir la gestión humana por la manera en que los autores denominan los procesos y actividades, pero que en últimas están haciendo mención a procesos similares, y que por otro lado hay algunos que son fundamentales y por ende se repiten independiente de la clasificación adoptada ya que apoyan no solo a los objetivos del área, sino de la organización, algunos de los procesos que aparecen repetidamente son : La selección de la persona idónea y la adecuada evaluación del desempeño; aunque no hay homogeneidad para la autora los matices de cada aporte a la gestión humana tienen una validez practica; la clasificación es la citada por Pardo y Porras (2011).

Tabla 3 *Clasificaciones de las diferentes formas de concebir la gestión humana*

Autor	Agrupaciones
Chiavenato (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales 6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y motivación 5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, valle, Jackson y shuler (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y robbins (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleo que se refiere a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto reparar a las personas 3. Motivación, que busca estimular a las personas

	4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Gómez, balkin y cardy (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación
Sherman, bohlander, snell (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2. Desarrollo de la eficiencia en recursos humanos 3. Implementación de compensaciones y seguridad 4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal.
Castillo aporte (1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación de personal 2. Organización de personal 3. Coordinación de personal 4. Dirección de personal 5. Control de personal
Alles (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de puestos 2. Formación / Selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras
Alles (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

Finalmente, después de revisar y analizar la literatura relacionada con la gestión humana, García (2009) se plantea la necesidad de identificar y describir lo que se ha denominado como macroproceso de la gestión humana. Un macroproceso está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin. Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una división lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macroproceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización (p. 168). A partir de allí realiza la siguiente clasificación:

- a. Organización y planificación del área de gestión humana: Su objetivo es permitir el desarrollo de los demás procesos, haciendo del macroproceso una estrategia de apoyo a la organización.
- b. Incorporación y adaptación de las personas a la organización: Vincula los colaboradores para que posteriormente asimilen la organización logrando alinearse con la estrategia y la cultura.
- c. Compensación, bienestar y salud de las personas: mantiene los empleados motivados con el fin de generar sostenibilidad.
- d. Desarrollo de personal: busca desarrollar habilidades intelectuales y emocionales en las personas para generar valor.
- e. Relaciones con el empleado: fortalece las relaciones empleado-jefe con miras a mayor estabilidad.

Los enfoques de gestión humana por procesos tienen como fin lograr un óptimo desarrollo de la organización y los empleados, sin desconocer su condición humana, Pardo y Porras (2011) citando a Pardo (2007) sostienen:

Se pretende que estos enfoques se interrelacionen y pongan en marcha planes y estrategias adecuados que permitan el óptimo desarrollo del recurso humano de las organizaciones, sin desconocer el ciclo vital que toda persona atraviesa a lo largo de toda su vida laboral en cualquier organización; es decir, los tres momentos que atraviesa el talento humano: La entrada, el mantenimiento y la salida, constituidos por fases tangenciales como reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y desvinculación, entre otros (p. 173).

3.1.3. Proceso de incorporación. García (2009) señala que el proceso de incorporación consiste en hacer que las personas con las mejores habilidades y competencias asuman un cargo, pero que además se adapten fácilmente a la organización, ya que es esta la única manera de generar valor desde el cargo, por ello este proceso no se limita a seleccionar al candidato más idóneo, va más allá.

El proceso de incorporación está compuesto por varios subprocesos:

3.1.3.2 Requisición. Llanos (2005) referenciado por García (2009) lo define “como el proceso previo dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita a un nuevo trabajador, y proporciona los elementos de criterio y los elementos base para preparar el proceso de reclutamiento” (p. 175).

Por otro lado Benjumea (2008) asume la requisición como una actividad de convocatoria, en la que la empresa informa que dispone de una vacante mediante una solicitud.

3.1.3.3. Reclutamiento. Chiavenato (2009) lo define como “un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización” (p. 117), siendo el momento en que “la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH –mercado de recursos humanos–” (p. 116). De igual forma, enfatiza en la necesidad de atraer candidatos y no quedarse en el proceso de comunicación y divulgación.

Además de atraer candidatos aptos mediante un proceso de comunicación efectivo, el reclutamiento exige estar alineado con la requisición, con lo que García (2009, p. 175) retomando los aportes de (Llanos, 2005; Decenzo y Robbins, 200; Chiavenato, 2001) acentúa en que los

candidatos potencialmente aptos deben responder estrictamente a los requerimientos y perfiles suministrados por la requisición.

García (2009), retomando diferentes autores señala que la manera en que este proceso es llevado a cabo depende de las fuentes de reclutamiento utilizadas, las cuales pueden ser internas o externas y de la utilización de técnicas efectivas de comunicación.

El reclutamiento interno consiste en la selección de un candidato que está dentro de la organización y cumple con los requisitos para el cargo, con la intención de promover al personal a la realización de actividades más complejas o más motivadoras (Gómez, Balkin y Cardy, 2001; Rodríguez, 2002). El reclutamiento externo consiste en atraer del mercado laboral los mejores candidatos. Dessler (1991) lo define como la disponibilidad de individuos que no pertenecen a la organización y pueden ser enganchados a ella. El proceso de reclutamiento concluye con la postulación de candidatos (Alles, 2006), que permite obtener los mejores para desarrollar el perfil de cargo requerido, y de esta manera generar los insumos necesarios para el siguiente proceso (García, 2009).

3.1.3.4. Selección de personal. Tradicionalmente se entiende como un filtro, para escoger al mejor candidato para un puesto,” el objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que esta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto” (De Juan 2004) referenciado por García (2009, p. 177). En términos más simples “un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno” Chiavenato (2009, p. 137), A su vez, para Benjumea (2008) “el proceso de selección se inicia cuando se produce una vacante y el consecuente requerimiento formal por parte de las áreas de la organización” (p. 54).

En este subproceso y aparte de los aportes anteriormente mencionados por autores representativos en el tema de gestión del talento humano y por consiguiente en el sub proceso de incorporación del personal, el presente trabajo se adhiere y tomara como referentes principales la contribución de autores como Ansorena (1996) quien en una de sus obras expone herramientas y métodos para la selección de personal con éxito dividiéndolo en 15 pasos los cuales se describirán más adelante. Así mismo Alles (2009), quien basa su teoría en un modelo de gestión por competencias el cual permite alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos estratégicos. De acuerdo a los principales aportes de ambos autores se implementara la propuesta de intervención del presente trabajo el cual busca rediseñar y establecer en el sub proceso de reclutamiento e incorporación de personal las acciones pertinentes que permitan minimizar las diferentes situaciones problemáticas que se presentan dentro de la compañía de venta directa, las cuales generan retrocesos que se convierten en detonantes para lo que se hace necesario articular y unificar el proceso de incorporación de personal desarrollando herramientas que permitan medir el impacto de las diferentes actividades para la selección del candidato idóneo, como medir el desempeño de los colaboradores que son contratados con base a las competencias pertinentes, estas acciones finalmente buscan ajustar los intereses del personal con los de la organización, minimizando los altos índices de rotación de personal.

Ansorena (1996), expone

La “selección profesional” o “selección personal” es, pues, una tarea que puede ser descrita de forma sencilla y directa como aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que denominamos “candidatos” que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y

capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional. (p. 19).

De esta manera, la compañía busca mantener o aumentar la eficacia y el desempeño humano. La selección debe su importancia a las diferencias individuales, ya que las variantes humanas determinan la persona idónea para un cargo específico, por ende el proceso de selección se constituye en un sistema de comparación y elección, involucrando la toma de decisiones.

Ansorena (1996), formula que “el hombre es un organismo complejo y no existe un método sencillo para evaluarlo, la tarea de evaluar se complica aún más cuando se trata de hacer una gestión integral de recursos humanos, por el hecho de que “el buen candidato” en términos absolutos, no existe. Una persona solo es buen candidato si se le coloca en una tarea profesional que satisfaga sus necesidades, utilice sus capacidades y formación y le estimule a alcanzar un puesto acorde con su nivel óptimo de capacidad. (pág. 15)

Ansorena (1996), aporta que para seleccionar el mejor candidato para un puesto de trabajo, se requiere de 15 pasos y resalta que solo existe una forma de evitar errores: ser sistemático y parsimonioso en la aplicación de los métodos que describe, igualmente requiere de un riguroso proceso de análisis del puesto de trabajo, que es lo que realmente pretende un proceso, ajustar lo más perfecto posible entre sujeto y puesto de trabajo. La selección del personal requiere de la evaluación de las habilidades, competencias, actitudes, etc. y de un riguroso proceso de análisis del puesto de trabajo.

Corrientes teóricas en las que se basa:

1. Test de aptitudes, de personalidad y motivacionales.
2. Corriente fenomenológica, enfocada a ahondar en la experiencia de las personas, en sus motivaciones básicas (de afiliación o de logro), en la socialización, en la experiencia

educativa y ocupacional, en los proyectos futuros, todos estos aspectos se han descrito como la vía idónea en la pretensión de selección en la empresa.

3. Enfoque conductual o la perspectiva funcional, el énfasis de lo observable, característica del paradigma conductista, herramientas de evaluación conductual.

También es de anotar que emana la tecnología y/o procedimientos de recolección de información. (Ansorena 1996, p. 11).

La selección persigue eliminar o minimizar las dificultades y responder de forma positiva a:

- Problemas relativos a la definición del perfil: definición precisa de un perfil o conjunto de características y requerimientos que debería cumplir en la medida de lo posible el candidato idóneo para el puesto.
- Problemas relativos a la atracción de candidatos (dificultades para encontrar candidatos interesados en la posición que se ofrece).
- Las variables que intervienen de forma más significativa son: sector y tipo de actividad, prestigio de la organización ofertante, situación económica general del país, ámbito de selección, rango de edad – procedencia y experiencia de los candidatos potenciales, modalidad y momento de la convocatoria de candidatos, condiciones del trabajo publicadas, método de selección, prestigio del seleccionador.
- Todas estas variables que intervienen en el número y la calidad de los candidatos que un proceso específico es capaz de atraer a una selección y condicionan la calidad final del proceso.
- Problemas relativos a la identificación de capacidades y características personales en los candidatos: saber que se busca y donde, eliminar simuladores, los falsos negativos, el problema de la integración de elementos, el problema del perfil incompleto.

- El problema relativo a la evaluación y escalas de medida: tipos de escalas a utilizar, validez aparente de los métodos (Ansorena 1996, p. 20 - 34)

3.1.3.5. Contratación. “Es el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación recibiendo el pago de una remuneración.” García (2009, p. 177), para ello se hace indispensable que el administrador del talento humano esté familiarizado con el Código Sustantivo del Trabajo como señala Benjumea (2008).

3.1.3.6. Inducción y socialización. Es entendido como la fase, momento o proceso en que la organización busca que el nuevo integrante se adapte y ajuste a la cultura, normas y valores de la empresa (García 2009).

Para Chiavenato (2009) la misión, la visión, los objetivos organizacionales, los valores y la cultura constituyen un complicado contexto dentro del cual las personas trabajan y se relacionan dentro de las organizaciones. Es obvio que la organización tratara de incluir a las personas para adaptarlas a ese contexto, sobre todo a las personas que acaban de ingresar, a los nuevos trabajadores. El campo de la socialización organizacional, es un proceso doble donde también las organizaciones se adaptan a las personas, lo que Chiavenato denomina “los dos lados de la adaptación mutua de las personas y las organizaciones” (p. 186).

Ambos autores coinciden en la forma de percibir el proceso de inducción, el cual pasa a ser un proceso de desaprendizaje para aprender nuevos hábitos relacionados con la organización.

3.1.4. Perfiles de cargos y Competencias en la Gestión Humana. El concepto de competencias en el área de gestión humana ha sido un tema al cual se le ha dado un gran valor en los últimos

años, articulándose con toda la organización, más específicamente con los perfiles de cargos y la incorporación del personal, a continuación se dan algunas conceptualizaciones sobre las competencias:

Spencer y Spencer (1993), citado en Preciado (2006) consideran las competencias como “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definidos en términos de un criterio” (p. 25), donde, según Llorente (1998) citado por Gallego (2000), estas características subyacentes están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en el puesto de trabajo.

Teniendo como base las anteriores definiciones, se evidencia la importancia de contar en las compañías con un área de gestión humana bien fundamentada, donde se tenga un enfoque en las competencias laborales que permitan mejorar en la calidad y el servicio, actuando en conjunto con los avances y la evolución que se viene presentando a nivel laboral, social y tecnológico, para aumentar la productividad de las empresas y sus trabajadores.

Las competencias en la gestión humana se convierten entonces, en un principio fundamental para la creación de los perfiles de cargo que las empresas necesitan para su desarrollo laboral y cumplimiento de objetivos.

Según Urdaneta (2005), el perfil como tal (profesional, del cargo o de calificaciones) es otro instrumento de gestión que se puede aprovechar en la detección de las necesidades reales de desarrollo de una persona dentro de la organización y en el nivel de exigencia de las pruebas a aplicar en el proceso de selección, ya que cada cargo debe contar con un perfil específico que sirva para optimizar los programas de desarrollo. Así mismo, el autor especifica los diseños y perfiles de cargo como aquellas acciones “orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente

desde el principio y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio” (p. 216).

De igual manera, los perfiles de cargo tienen un fundamento de acuerdo a las características de cada persona, como lo es la “obtención de información mediante el análisis documental, las entrevistas selectivas, la observación directa, la contrastación entre experto y novato y la determinación de los Incidentes Críticos, permite determinar las actividades que realizan las personas en el cargo” (Vargas, s.f., p. 4).

Asimismo se puede afirmar que cada persona con sus características, cualidades y debilidades particulares se diferencia en su desempeño laboral de los demás, permitiendo con esto realizar los diseños de cargos y perfiles ocupacionales que se requieren para cada cargo por parte de la compañía, asegurando la calidad en el logro de los resultados.

El ABC de las competencias realizado por el SENA (2003), señala para ser competente es necesario combinar habilidades y destrezas, conocimientos, aptitudes, actitudes y valores. Normalmente todos tenemos algunas de esas condiciones pero fallamos en otras, por lo cual es fundamental identificar las debilidades para mejorar el desempeño en cualquier campo de la actividad humana.

El concepto de competencia surge de la “necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones y resolver problemas” Ministerio de Educación Nacional, SENA (2003, p. 2).

Para Chiavenato (2009) el diseño para realizar un perfil de cargo consta de seis pasos:

1. Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.
2. Definir la información requerida para el análisis de cargos.
3. Seleccionar los cargos que se deben analizar.

4. Recolectar los datos necesarios para el análisis de los cargos.
5. Preparar las descripciones de cargos.
6. Preparar las especificaciones de cargos con el fin de utilizar la información para planeación de RH, Diseño de cargos, Reclutamiento y Selección, Entrenamiento, Evaluación de Desempeño, Remuneración y Beneficios y, Evaluación de los Resultados (p. 189-190).

Por consiguiente, los diseños de perfiles de cargo adquieren gran importancia no solo para el área de gestión humana, sino para la organización en conjunto, para Alles (2009) la gestión de recursos humanos a través de competencias no es más que la fórmula para obtener éxito, a su vez que evidencian los comportamientos idóneos para lograr los resultados esperados. Para que sea eficaz la gestión por competencias, esta se debe llevar a cabo a través de un modelo sistémico en el cual todos los subprocesos de recursos humanos de la organización lo consideren.

La decisión de trabajar con competencias es si y solo si la empresa lo desea, no es una imposición u obligación, para esto la empresa requiere obtener los conocimientos y asesorías necesarias para que este proceso funcione obteniendo mayores beneficios, de esta manera deben diseñar un modelo de competencias según las necesidades de cada cargo, como Randall et al (2012) lo plantea “un modelo de competencias deberían ser directamente relevantes para el puesto de trabajo y para el contexto dentro del cual opera el individuo” (p. 94).

Es de suma importancia el interés, la investigación, la participación y la aplicación que las empresas le den al diseño de los perfiles de cargo por competencias, cuando una organización decide trabajar desde, este enfoque, es necesario realizar un trabajo sistemático para determinar cuáles son críticas y en qué consisten. Esto exige análisis, síntesis y llegar a acuerdos sobre cuáles son y que toda persona comprenda por qué esa Competencia es importante. Este proceso es, de hecho, la creación de una nueva manera de percibir a la organización (Vargas, s.f).

En resumen, se evidencia que cada uno de los autores mencionados reconocen la importancia y el papel que el área de gestión del talento humano tiene en el subproceso de reclutamiento e incorporación de personal intentando minimizar, contener o eliminar las dificultades que se presentan dentro del mismo; de esta función depende el desarrollo en todos los aspectos de la organización, ya que si a cada puesto de trabajo se asigna personal con el perfil adecuado es más factible evidenciar un trabajo articulado y coordinado por todas las áreas o dependencias de una organización y por ende alcanzar los objetivos estratégicos.

4. Objetivos de intervención

4.1. Objetivo General

Diseñar un plan de reestructuración en los procesos de incorporación de la compañía de venta directa, que permitan ajustar los intereses del personal con los de la organización.

4.2. Objetivos específicos

- Definir un flujograma del sistema de incorporación en el que se identifique claramente la articulación de subprocesos y los objetivos que se persiguen
- Establecer una propuesta de mejoramiento al proceso de incorporación de personal y su articulación con el plan estratégico y los objetivos organizacionales
- Diseñar los protocolos de evaluación del sistema de ingreso con mirar a determinar el impacto y alcance de dicho sistema

5. Procesos a intervenir

La intervención está enfocada al diseño de un proceso relacionado con el macro proceso de la gestión del talento humano, se abordaran dos de los procesos: Incorporación, el cual es fundamental y uno de los más importantes dentro de la gestión humana, ya que es el primero y su buen diseño y aplicación impactar directamente los demás procesos.; el segundo proceso es todo lo concerniente al direccionamiento estratégico, donde se incluyen reseña histórica, misión, visión, valores y organigrama.

5.1. Propuesta de intervención

A partir de los hallazgos en el marco teórico y la información recolectada a través de los instrumentos (entrevistas , matriz Dofa, lista de chequeo) se evidencia la importancia que dan los colaboradores, jefe, psicólogos al subproceso de selección en el área de gestión del talento humano, específicamente de incorporación, por otro lado se pudo identificar falencias relacionadas con la desarticulación en este proceso, especialmente por la falta de estandarización en las etapas que se deben cumplir para la selección y posterior contratación de los colaboradores; por ende se determina la necesidad de intervenir tal proceso como pieza fundamental para ajustar los perfiles de cargos por competencias del cargo, implementar y llevar indicadores de selección alineados a la estrategia del negocio.

De igual manera se identificaron fortalezas en la ejecución de algunas actividades como: entrevistas, centros de valoración y explicación de funciones por parte de la empresa para la incorporación de los colaboradores y una adaptación positiva de los mismos.

Para la implementación del proceso de incorporación es imprescindible contar con la misión, la visión, los valores y el organigrama documentados y compartidos al interior de la empresa en la medida en que permite tener un marco definido que facilita el desarrollo de la estrategia, predecir comportamientos, desempeño y por último impactar la productividad laboral.

5.2. Metodología de intervención

Para el desarrollo del presente trabajo se hizo necesario identificar los aspectos relevantes teórico/prácticos que apuntan a dar respuesta y posibles soluciones a las necesidades latentes de la compañía de venta directa, para ello se basará en la metodología cualitativa, la cual intenta describir, comprender e interpretar el fenómeno (realidad presente, basándonos en la teoría que permite tener elementos más objetivos).

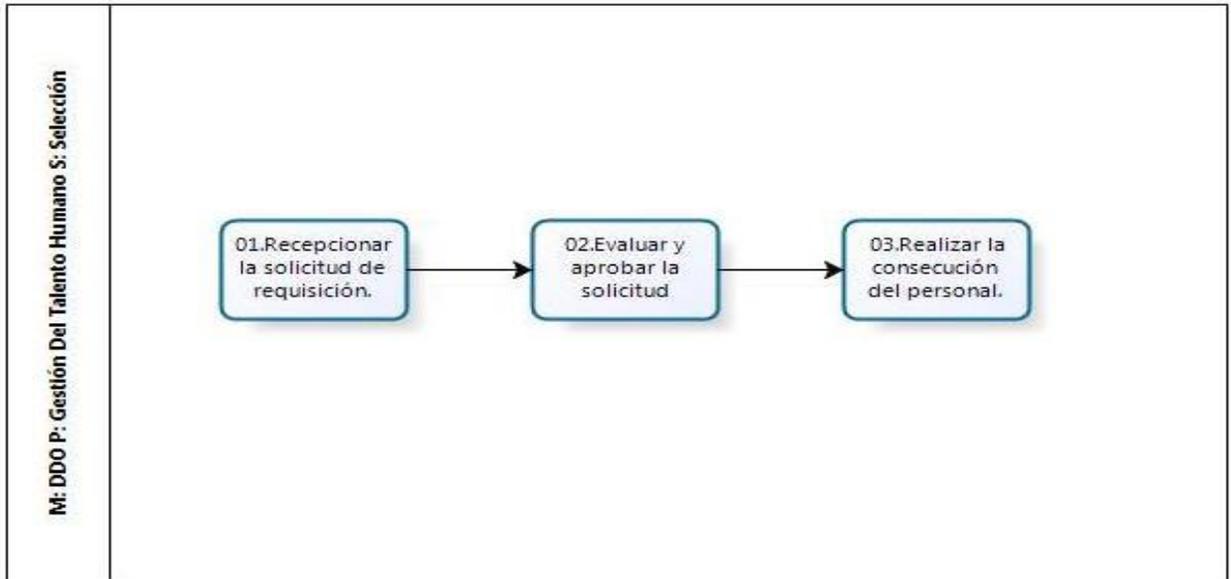
Con base en la descripción anterior, este trabajo pretende dar respuesta a la situación problema identificada en el diagnóstico y la cual guiará la acción del presente plan de mejora, que busca rediseñar el sistema de incorporación incluyendo el subproceso de selección, la creación de este rediseño para la empresa en observación le permite en primera instancia tener una mayor planeación y control sobre las actividades y procedimientos que se realizan al interior de la organización y en segundo nivel definir algunos parámetros para su constante crecimiento, donde los colaboradores identifiquen qué se espera de ellos, cuáles son sus objetivos y metas,

todo ello para que tengan clara la estrategia y puedan alinearse y hacer sus aportes a los objetivos de la compañía.

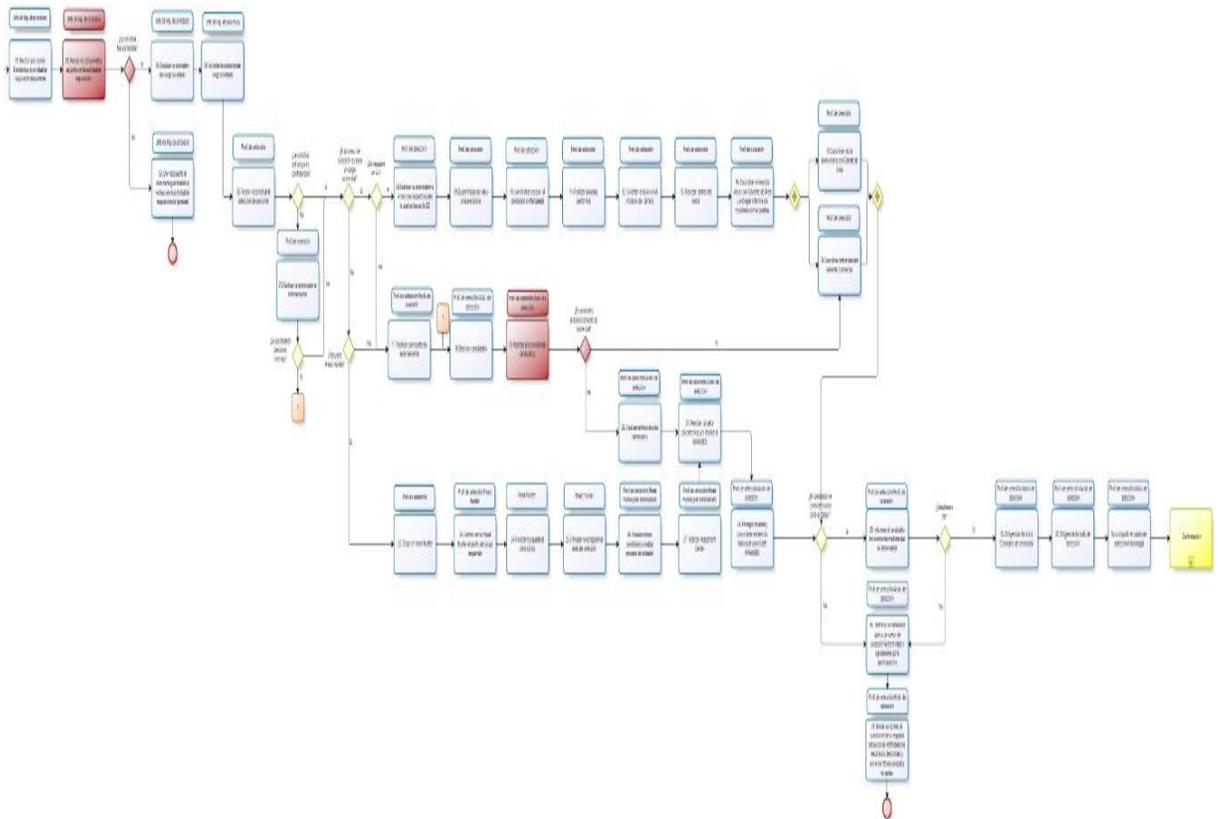
Así mismo, generar un aporte como futuros especialistas en gerencia del talento humano aprovechando los conocimientos adquiridos en el transcurso del postgrado. Estos saberes serán aplicados y se verán reflejados en la optimización e incorporación de mejores prácticas para la gestión del talento humano de la empresa en observación de venta directa, en consecuencia disminuir la rotación de los colaboradores y garantizar un buen compromiso organizacional.

5.3. Acciones planteadas

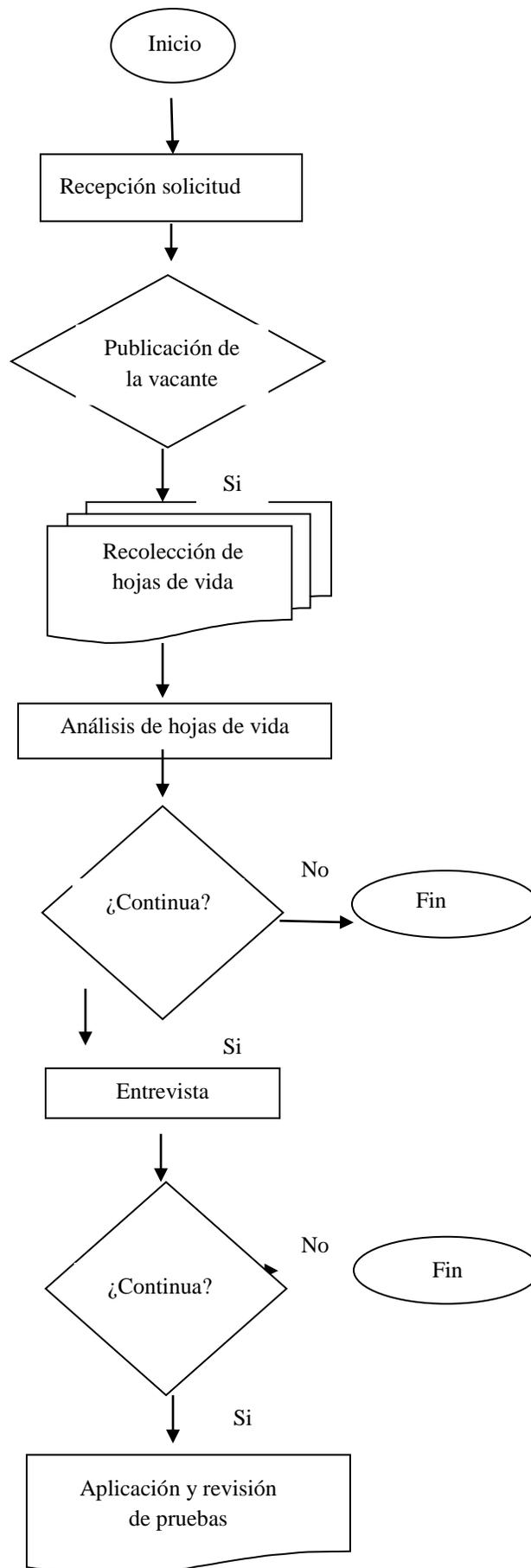
A continuación se presenta la definición del nuevo proceso o procedimiento intervenido a partir de un diagrama de flujo, donde se describe el proceso de incorporación actual para la empresa en observación de venta directa; en el aparecen las actividades que se realizan para incorporar personas a la organización, la definición de las mismas se encuentra documentada, sin embargo se hace necesario rediseñar e implementar el subproceso de selección para ajustar las brecha existentes en este.

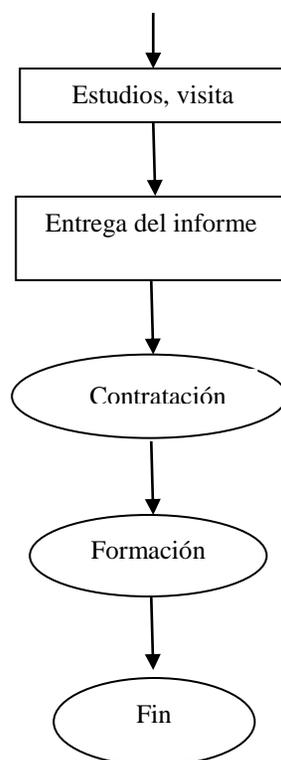


Gráfica 7: DDO, Gestión del Talento Humano: Selección



Gráfica 8: Flujograma del proceso de selección actual



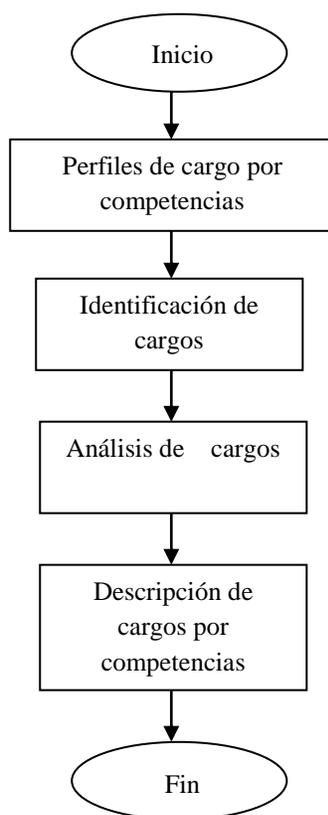


Gráfica 9: Flujograma

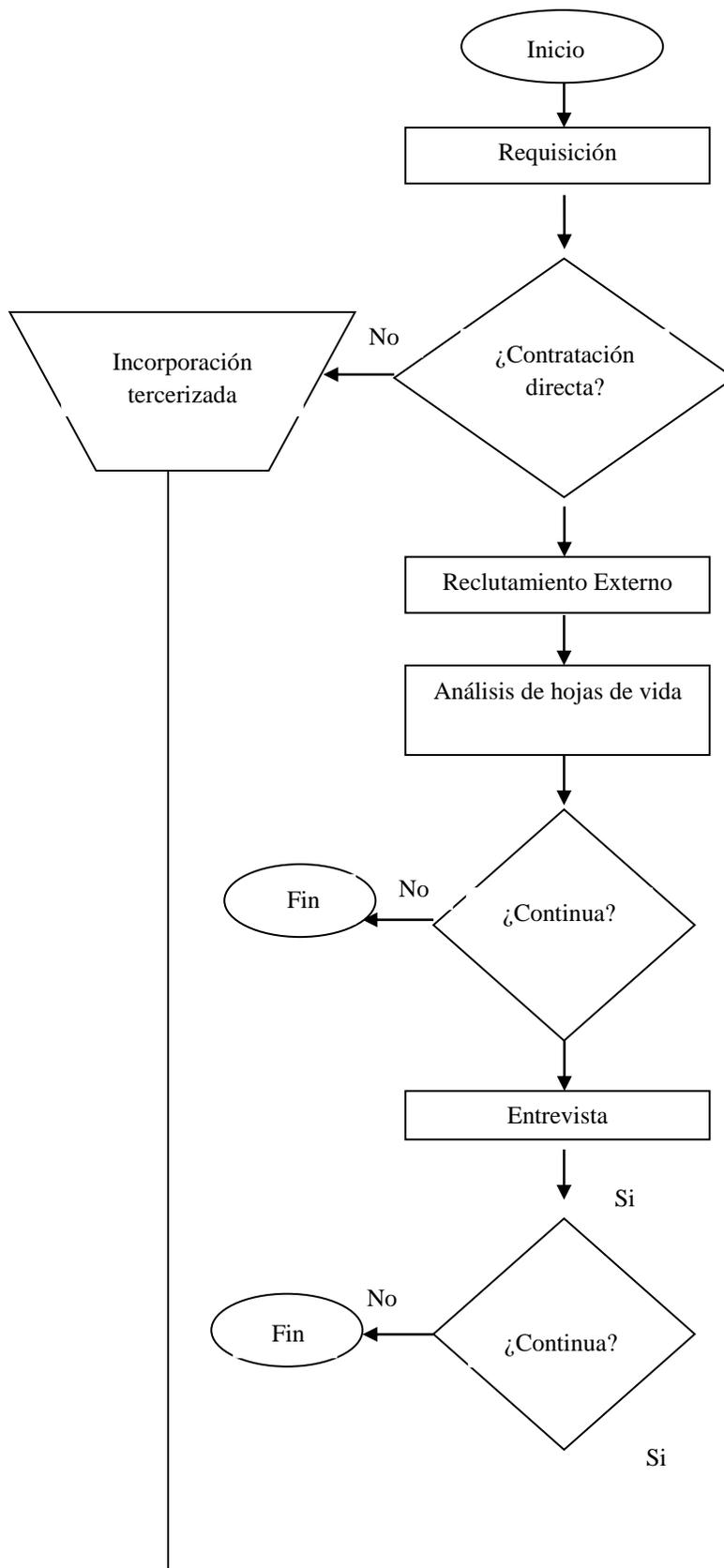
- Recepción de la solicitud del área sobre la carga a cubrir (requisición).
- Publicación de convocatoria en páginas de empleo (Computrabajo) y referidos.
- Preselección de candidatos que cumplen con el perfil.
- Citación a entrevista.
- Entrevista semiestructurada a candidatos.
- Aplicación de pruebas psicotécnicas y específicas (del cargo).
- Revisión de pruebas.
- Estudios confiabilidad
- Visita domiciliaria
- Realización de informe
- Selección del candidato.

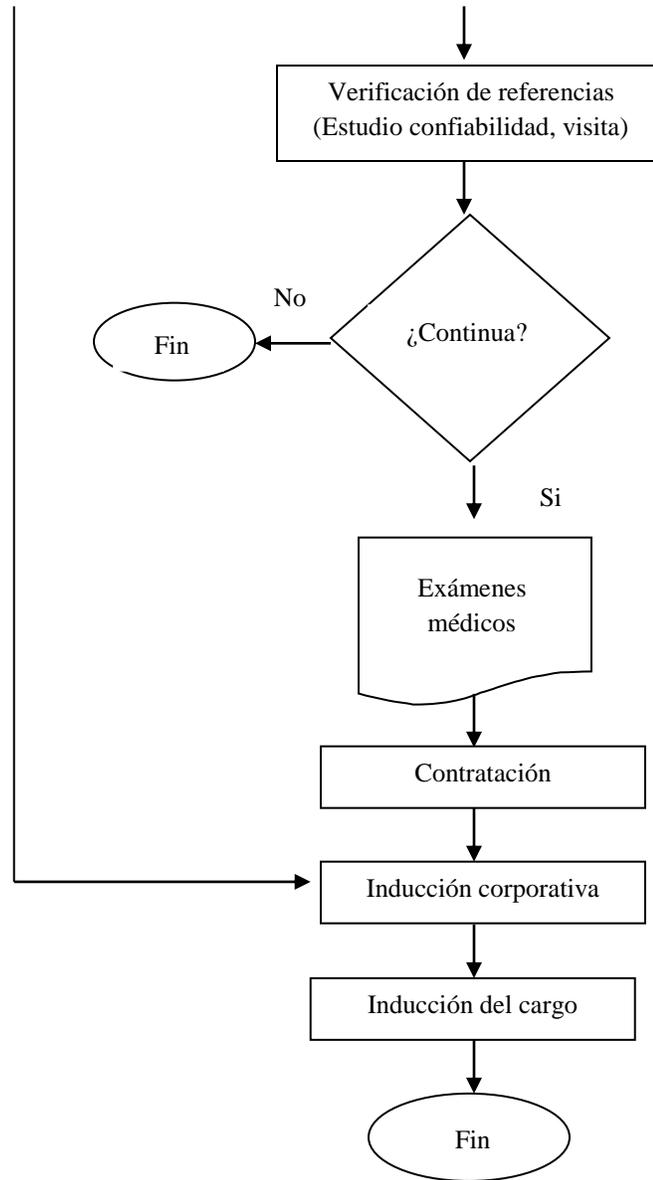
- contratación.
- Formación

A continuación, se presenta la propuesta del subprocesos a intervenir mediante un diagrama de flujo, que representan el nuevo proceso de identificación de cargos por competencias e incorporación, tomando de referencia a autores como llanos (2005), García (2009), Chiavenato (2009), Alles (2009).



Gráfica 10: Identificación de Cargos





Gráfica 11: Proceso de Incorporación

5.3.1. Descripción de cargos y competencias. A continuación se tomara como base la descripción del perfil de cargo del auxiliar de comunicación, publicidad y medios y el cargo de líder de picking (colaborador del área de operaciones encargado de auditar los pedidos y relacionar los productos que hacen falta en las diferentes estanterías). Se hace énfasis que las competencias utilizadas para la descripción de cargos fueron extraídas del diccionario de competencias creado por Alles (2009), ya que las competencias de evaluación para el subproceso de incorporación que la empresa en observación implementan estas enfocadas solo a las competencias corporativas.

Tabla 4 Descripción de cargos y competencias. Auxiliar de comunicación, publicidad y medios

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Comunicación, Publicidad y Medios

NOMBRE DEL ÁREA O DEPENDENCIA: Gerencia de Mercadeo

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Comunicaciones

PERSONAL A CARGO DIRECTO: N/A

PERSONAL A CARGO INDIRECTO: N/A

RELACIONES QUE MANEJA:

- Internas:
 - Gerencia y Dirección de Mercadeo
 - Jefaturas de mercadeo, logística y transportes
- Externas:
 - Proveedores

MANEJA PRESUPUESTO: Sí _____ No

GÉNERO: N/A **EDAD:** N/A **ESTADO CIVIL:** N/A

EDUCACIÓN REQUERIDA:

- Técnico o tecnólogo en comunicación o áreas administrativas.

OTROS ESTUDIOS: (POSGRADOS, CURSOS, DIPLOMADOS, CERTIFICACIONES)

- Preferiblemente con cursos o certificaciones en redacción o expresión oral.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

- Redacción y ortografía
- Herramientas ofimáticas

IDIOMAS:

- No es necesario que sea bilingüe

MISIÓN DEL CARGO:

Apoyar todas las actividades del proceso de comunicación, publicidad y medios.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Gestionar la logística en los eventos que desarrolle el proceso de Comunicaciones, publicidad y Plan de medios.
- Gestionar la entrega de material de conferencia oportunamente.
- Descargar los productos usados en el proceso de comunicaciones del inventario.
- Demás actividades asignadas por el jefe inmediato.

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR: Sí ___ No X

SITIO DE TRABAJO: Medellín

HORARIO: lunes a viernes: 7:30 A.M a 5:30 P.M

TIPO DE CONTRATO: Término indefinido

EXPERIENCIA:

- N/A.

COMPETENCIAS CORPORATIVAS:

- Eficiencia operativa
 - Iniciativa
 - Flexibilidad
-

-
- Trabajo en equipo
 - Conciencia ética

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO:**COMPETENCIAS DEL CARGO**

- Actitud de Servicio
- Adaptación al Cambio
- Búsqueda de Información
- Capacidad de Análisis y Crítica
- Creatividad
- Empoderamiento
- Lealtad y Sentido de Pertenencia
- Minuciosidad
- Flexibilidad en las condiciones dadas

ELABORADO POR:

Profesional en Ingeniería de Procesos

APROBADO POR:

Jefe de Ingeniería de Procesos

Tabla 5 Descripción de cargos y competencias. Líder de Picking

NOMBRE DEL CARGO: Líder de Picking		
NOMBRE DEL ÁREA O DEPENDENCIA: Gerencia de Operaciones		
SUPERIOR INMEDIATO: Asistente de Ensamble		
PERSONAL A CARGO DIRECTO: 5 personas		
PERSONAL A CARGO INDIRECTO: N.A		
RELACIONES QUE MANEJA:		
<ul style="list-style-type: none"> • Internas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinadores de Logística ○ Área de Servicio al Cliente • Externas: N.A 		
Maneja presupuesto: Sí _____ No <u> X </u>		
Género: N.A	Edad: N.A	Estado civil: N.A
EDUCACIÓN REQUERIDA:		
<ul style="list-style-type: none"> • Técnica o tecnología en procesos producción o logísticos. 		
OTROS ESTUDIOS: (POSGRADOS, CURSOS, DIPLOMADOS, CERTIFICACIONES)		
<ul style="list-style-type: none"> • N.A 		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Logística 		
IDIOMAS:		
<ul style="list-style-type: none"> • No es necesario que sea bilingüe 		
MISIÓN DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> • Direccionar y ayudar a los operadores logísticos en una de las áreas del proceso de producción de la Compañía, para lograr incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de operación mediante una gestión efectiva de los recursos y un cumplimiento de los indicadores. 		
FUNCIONES ESPECÍFICAS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un seguimiento y control del personal a cargo 		

-
- Resolver los posibles inconvenientes que se generen durante la operación
 - Reportar inconvenientes al jefe directo
 - Atender observaciones, quejas y reclamos de los operadores
 - Retroalimentar al equipo de trabajo
 - Liderar el grupo a cargo según sus funciones
 - Hacer seguimiento de los indicadores del proceso
 - Capacitar nuevo personal
 - Auditar los pedidos del área
 - Relacionar los pedidos con faltantes
 - Realizar seguimiento a la productividad del personal a cargo
 - Y demás funciones y responsabilidades que el jefe directo considere

Disponibilidad para viajar: Sí _____ No X

Sitio de trabajo: Sede de Operaciones en Sabaneta

Horario: Según operación

Tipo de contrato: Término fijo a 3 meses, renovable cada 3 meses y al año se convierte en indefinido.

EXPERIENCIA:

- Mínimo 6 meses en manejo de personal
- Si tiene experiencia en el área de Logística, sería un valor agregado para el perfil

COMPETENCIAS CORPORATIVAS:

- Eficiencia operativa
- Iniciativa
- Flexibilidad
- Trabajo en equipo
- Conciencia ética

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO:

- Orientación estratégica
- Desarrollo de personas

- Liderazgo motivador

COMPETENCIAS DEL CARGO

- Actitud de Servicio
- Adaptación al Cambio
- Creatividad
- Empoderamiento
- Lealtad y Sentido de Pertenencia
- Orientación al Servicio
- Planificación y Control

ELABORADO POR: Profesional en Ingeniería de Procesos	APROBADO POR: Jefe de Ingeniería de Procesos
--	--

5.4. Protocolo de evaluación del plan de mejoramiento

El proceso de gestión del talento humano debe ser un aliado estratégico de la empresa en observación de venta directa, para ello debe mostrar resultados de la eficiencia y eficacia del proceso, es así como se hace necesario la creación, diseño e implementación de un protocolo de evaluación que servirá como herramienta para facilitar a los analistas de incorporación, identificando avances y/o retrocesos que les permitirán mediante estos establecer un plan de mejoramiento.

5.4.1. Indicadores. A continuación se describen los indicadores de medición propuestos, de acuerdo a lo planteado por Martínez (s.f):

- **Indicador de rotación:** Busca medir la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la organización, en términos porcentuales.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Entradas - Salidas}}{\text{Número de empleados}} \times 100$$

Tipo de indicador: Eficiencia

Frecuencia de medición: Anual

- **Indicador de cargos vacantes:** Pretende medir el número de vacantes en la empresa en relación al total de cargos, en términos porcentuales.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Número de cargos vacantes}}{\text{Número total de cargos}} \times 100$$

Tipo de indicador: Efectividad

Frecuencia de medición: Anual

- **Indicador de vacantes abastecidas:** Busca medir las vacantes abastecidas en relación al número de vacantes disponibles, en términos porcentuales

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Número de vacantes abastecidas}}{\text{Número de vacantes}} \times 100$$

Tipo de indicador: Eficacia

Frecuencia de medición: Anual

- **Indicador de procesos por cargo:** Busca establecer la relación entre un número de procesos realizados para abastecer un número de cargos determinado; el resultado se da en términos numéricos.

Formula:
$$\frac{\text{Numero de procesos realizados} \times 100}{\text{Número de cargos abastecidos}}$$

Tipo de indicador: Eficacia

Frecuencia de medición: Anual

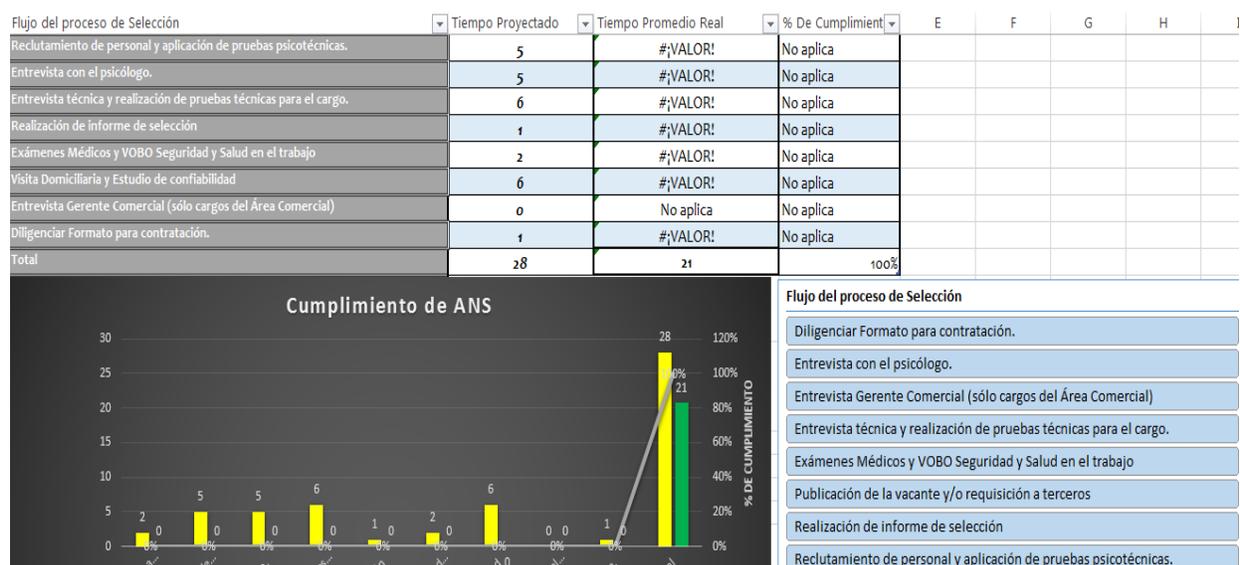
- **Indicador Tiempo para cubrir la vacante**

Formula:
$$\frac{\text{Fecha en que se recibe la solicitud}}{\text{Fecha en que se acepta la oferta por parte del área que hizo la solicitud}} \times 100$$

- **Indicador Eficiencia tiempo de entrevista**

Formula:
$$\frac{\text{Total horas de entrevista}}{\text{Número total de entrevistados}} \times 100$$

5.4.2. Flujoograma ANS al proceso de incorporación. Durante la realización del presente trabajo nos encontramos con los siguientes interrogantes por parte del jefe de gestión del talento humano y los analistas de selección: ¿Cómo haríamos, Si deseamos medir las expectativas de un servicio de incorporación de personal?, ¿Cómo saber si cuando se solicita en selección una requisición están satisfechos con los tiempos de servicio? ¿Cómo saber si hubo eficiencia y efectividad en el proceso de incorporación? nace la necesidad de construir una herramienta donde se observe el flujo del proceso de selección y la medición de acuerdos de niveles de servicio en los procesos de Incorporación, que permitan lograr identificar que dificultades pueden estar presentándose frente a este y tomar las decisiones necesarias si se está presentando alguna dificultad en una de las etapas, para poder cubrir la vacante en el tiempo pactado en los acuerdos de niveles de servicio de la empresa en observación de venta directa que permitan contar con el personal idóneo en la organización y poder contribuir con la estrategia del negocio.



Gráfica 11: Creación de flujoograma para llevar ANS al proceso de Incorporación

5.4.3. Estrategias para cerrar las Brechas

- - Apoyo del área de procesos en el rediseño del flujograma, actualización y mejora en el subproceso de incorporación.
- Disposición de indicadores de eficiencia y efectividad del proceso de incorporación que garantice un análisis de datos periódicos que permitan
- Tomar decisiones efectivas
- Llevar control del cierre de brechas de un nuevo colaborador que ingresa a la compañía cuando no cumple con la totalidad del perfil requerido.
- Hacer el levantamiento de las competencias por cargo en todos los perfiles de la empresa en observación de venta directa.

6. Cronograma

TRABAJO DE GRADO

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Recolección de información y Visitas iniciales a la empresa en observación						
Estructuración inicial de la propuesta de trabajo de grado						
Presentación y revisión de propuesta <ul style="list-style-type: none"> Ajustes a la propuesta presentada, de acuerdo a recomendaciones por parte del asesor, Jefe y psicólogos de la empresa en observación. 						
Rediseño del proceso de selección de personal por el de incorporación. <ul style="list-style-type: none"> Crear formato de informe de entrevista a los jefes. Selección de pasos para flujo grama de incorporación Creación de formato Ranking en escala de valoración de los preseleccionados. Diseñar los protocolos de evaluación del sistema de ingresos con mirar a determinar el impacto y alcance de dicho sistema 						

(Indicadores)						
• Analizar los resultados						
• Elaboración informe final						
• Entrega trabajo de grado						

7. Recursos para el trabajo de grado

Para el desarrollo del trabajo de grado se usaron recursos tanto humanos, como institucionales y financieros, detallados en la Tabla 6.

Tabla 6 *Recursos usados para el trabajo de grado*

HUMANOS	INSTITUCIONALES	FINANCIEROS
Asesor metodológico y temático.	Biblioteca.	Presupuesto por parte de la empresa en
	Espacio físico.	observación de venta directa y propios.
Profesionales en Psicología para	Computador.	
guiar en cuanto a procesos de	Teléfono.	Papelería.
selección y rediseño del subproceso	Fotocopias	
del área de Talento Humano.	Lapiceros	Dinero para fotocopias
	Lápiz	
Ingeniero de procesos, para orientar	Borrador	
en cuanto al rediseño, actualización y	Corrector	
documentación del proceso.	Impresora	

Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

La competitividad, sostenibilidad y mejora de una organización radica en los criterios de decisión que posean para la escogencia de sus colaboradores, pues son los valores y procedimientos de trabajo los que dan a las empresas la posibilidad de ingresar en un mercado o de salir de él. La implementación de este proyecto de intervención como herramienta significativa, permitirá el rediseño del subproceso de incorporación del área de gestión del talento humano y movilizará el cumplimiento de los objetivos de la empresa en observación de venta directa.

El proceso de incorporación se entiende como una actividad fundamental en la medida en que se logre alinear con el direccionamiento estratégico, lo cual se ve reflejado en el plan de fortalecimiento actual para la empresa en observación de venta directa; con el mejoramiento este subproceso el área de gestión del talento humano busca fortalecer la compañía con el fin de obtener mejores resultados que generan valor para la empresa.

Los hallazgos teóricos y la recolección de información por medio de entrevistas, lista de chequeo y matriz Dofa deja en evidencia que para la empresa de venta directa en observación es pertinente y necesario el fortalecimiento en su proceso de incorporación, teniendo en cuenta el ajuste específico a los perfiles por competencias para cada cargo, lo cual permitirá hacer una selección más confiable que genere poca rotación de personal, mayor compromiso y responsabilidad.

El ajustar los perfiles por gestión por competencias constituye una herramienta indispensable para optimizar el subproceso de incorporación de personal y su buena implementación implicará cambios importantes en la forma de concebir el desempeño y pondrá especial énfasis en señalar que conductas, motivaciones e intereses particulares de los colaboradores son necesarias para alcanzar resultados, que favorezcan su desarrollo personal sin desligarlo de los objetivos estratégicos de la organización.

Esta propuesta servirá como guía al subproceso de incorporación de personal, teniendo claridades sobre las competencias que deben ser valoradas, para posteriormente ser desarrolladas y medidas en los diferentes perfiles de cargo que son requeridos en la empresa en observación de venta directa.

El aporte de la especialización en general de gerencia del talento humano ha sido de vital importancia en la medida en que brindó herramientas teórico-prácticas, para el desarrollo de las diferentes fases del plan de mejoramiento.

Se recomienda a la empresa en observación de venta directa que debido a los diferentes hallazgos encontrados en el diagnóstico como: evidente rotación en cargos del área de operaciones y comercial, desarticulación del sub-proceso de incorporación, aplicar adecuadamente las respectivas actividades y/o propuestas como: implementar el nuevo modelo de incorporación, llevar el control de las ANS, utilizar los indicadores de medición de eficiencia y eficacia y el desarrollo del formato de cierre de brechas que servirán como oportunidad de mejora al colaborador para el desempeño real requerido por la organización.

Finalmente, se propone que los directivos de la empresa socialicen con los colaboradores el direccionamiento estratégico y los diferentes cambios que se van presentados y a los cuales la empresa debe ajustarse.

Referencias bibliográficas

- Alles, Martha A. (2009). *Diccionario de Competencias* (1ra Edición). Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Ansorena C. A. (1996). *15 Pasos para la selección de persona con éxito*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Benjumea A. M. (2008). El proceso de selección inicia cuando se produce una vacante y el consecuente requerimiento formal por parte de las áreas de la organización. *Fundación Universitaria Luis Amigo, FUNLAM*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/georgepahor/gestion-deltalentohumano-10423558>
- Calderón H. G. (2008). *Aproximación a un modelo de Gestión Humana, que agregue valor a la empresa Colombiana*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Definición.De. *Diccionario*. [En línea]. Recuperado de <http://definicion.de/salud-ocupacional/>. Consultado el 26 de mayo de 2014.
- Gallego, M. (2000). Gestión Humana basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad Eafit*. 36 (119).
- García S. M. (2009). Los macro-procesos, un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y gestión*, (27), 162-200.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Mapas estratégicos*. Editorial gestión.
- Martínez Q. M. (s.f.). *Los indicadores en la gestión humana y sus roles en la productividad organizacional*. Recuperado el 7 de Abril de 2014, de:

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102030/ENCUENTRO_TUTORIAL_09-05-2014/Indicadores%20de%20Gestin%20Humana.pdf

- Palacio E. J. (2009). *Al final de cuentas, ¿Qué hacemos en gestión humana?* Medellín, Colombia: Fondo Editorial Ascort.
- Pardo E. C., y Porras J. J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*. 4 (2). 167-183. Recuperado de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/280/214>.
- Preciado, S. A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México D.F: Publicaciones Cruz O
- Randall et al (2012). Capítulo 3 Las bases de la selección de personal: Análisis de puestos de trabajo, competencias y eficacia en la selección. En Randall et al (2012). *Psicología del trabajo* (p. 84-121). *Comportamiento humano en el ámbito laboral*. México: Pearson.
- SENA (2003). *ABC de las competencias*. Cartilla 1. <http://www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/ABC%20DE%20LAS%20COMPETENCIAS.pdf>
- Urdaneta, B. O. (1997). *El desarrollo de los recursos humanos*. Bogotá: Editores Ltda.
- Vargas, H. J. (s.f). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo. Tomado de rieoei.org/deloslectores/186Vargas.PDF
- WordReference. *Diccionario de la lengua española*. [En línea]. Recuperado de <http://www.wordreference.com/definicion>. Consultado el 10 de abril de 2014

Glosario

CANDIDATO: Persona que pretende alguna dignidad, honor o cargo.

ENTREVISTA: Charla a la que se somete el aspirante a un trabajo para que la empresa compruebe si reúne las condiciones necesarias para el puesto.

ESTRATEGIA: En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

MOTIVACIÓN: Motivo, causa, razón que impulsa a una acción.

PERFIL: Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.

PRUEBA: Examen o experimentación para comprobar el buen funcionamiento de alguna cosa o su adecuación a un determinado fin.

RECLUTAMIENTO: Reunión de gente para un propósito determinado.

RECURSO: Ayuda o medio del que una persona se sirve para conseguir un fin o satisfacer una necesidad.

SELECCIÓN DE PERSONAL: es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal

INCORPORACIÓN DE PERSONAL: consiste en determinar el perfil de la persona que necesitamos para cubrir el puesto que estamos ofreciendo, recluir o convocar a los postulantes

que cumplan con dicho perfil, evaluarlos a través de pruebas y entrevistas, seleccionar y contratar al más idóneos (o a los más idóneos), e inducirlo y capacitarlo para que se adapte a su nuevo puesto y a la empresa lo más pronto posible.

INVITACIÓN DIRECTA: Empleados que reúnen méritos personales y profesionales para cubrir las vacantes que se abren en los diferentes niveles jerárquicos de la compañía.

CONVOCATORIA INTERNA: Convocatorias dirigidas a las personas que cuenten con mínimo 1 año de antigüedad en el puesto ocupado y que presenten autorización expresa de su jefe inmediato para la presentación a dicha vacante.

CONVOCATORIA EXTERNA: Dirigida a las personas externas a la compañía, que reúnan el perfil de cada cargo previamente diseñado.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos.

HEAD HUNTER: Proveedor de servicios de selección de personal.

PRUEBA PROFILES: Prueba donde se identifican los rasgos de personalidad del candidato.

ASSESSMENT CENTER O CENTRO DE VALORACIÓN: Prueba donde se evalúa el comportamiento del candidato en cuanto al Ser, el Hacer y el Saber.

ESTUDIOS DE CONFIABILIDAD: Estudio de seguridad que complementa el proceso de selección de personal ya que ofrece seguridad y confianza sobre la idoneidad de los aspirantes a ser vinculados a la organización, esto se logra mediante la realización de un estudio integral de seguridad que busca verificar, ampliar y corroborar la información y documentos en las áreas personal, familiar, económica, académica y laboral, el cual se realiza a través de un tercero.

PERSONAL COMERCIAL: ejecutiva(o) de la empresa que representa a Marketing Personal y es encargada de atender una zona asignada de la compañía.

PERSONAL OPERATIVO: Colaborador encargado de los procesos de una o varias etapas de su cadena de suministro como son el aprovisionamiento, transporte, almacenaje y distribución

PERSONAL ADMINISTRATIVO: son la columna vertebral de cualquier empresa exitosa y Brindan servicio de oficina.

PRACTICANTES: Se conoce como practicante al profesional que trabaja como aprendiz de un titular, para obtener experiencia de campo, y se dice que éste realiza una práctica profesional.

VENTA DIRECTA POR CATÁLOGO: sistema de distribución comercial para vender, de forma inmediata, productos o servicios, utilizando métodos de envío como el correo ordinario o las agencias de transporte, habiendo visto previamente el comprador los productos a través del catálogo. La venta por catálogo usa las herramientas del marketing directo, que es el conjunto de actividades por las que el vendedor efectúa la transferencia de bienes y servicios al comprador, dirigiendo sus esfuerzos a un mercado potencial cualificado, utilizando los mejores medios, con el objetivo de solicitar una respuesta por teléfono, internet, correo ordinario o una visita personal de un cliente actual o potencial.

CATALOGO: es la relación ordenada de un número generalmente extenso de elementos pertenecientes al mismo conjunto, para facilitar su localización; por ejemplo línea de ropa interior, exterior, cosméticos, joyería, hogar.

COMERCIALIZADORA: es aquella que, como su mismo nombre lo dice, se encarga de comercializar un producto finalizado. Podríamos decir entonces, que la razón de ser de una empresa comercializadora es mercadear un producto y/o servicio ya existente o manufacturado.

ANS: Acuerdos de niveles de servicio.

Las definiciones fueron tomadas de los diccionarios electrónicos de la Real Academia Española (RAE), Wordreference y Definición de términos utilizados por la empresa en observación de venta directa.

APÉNDICES

APÉNDICE 1. Guía de Entrevista Semiestructurada

Guía de Entrevista Semiestructurada

Diagnóstico del Proceso de Gestión del Talento Humano

Empresa en Observación Venta Directa

Nombre del entrevistado :

Cargo:

Fecha:

Nombre del entrevistador:

¿Considera importante dar una mirada frente al proceso de selección que se viene realizando actualmente y en algún momento rediseñar o realizar ajustes al proceso en caso de ser necesario?

¿Revisando el flujograma del proceso de selección hay alguno de los pasos que considere que no es necesario o que haga falta ajustar de acuerdo a su experiencia?

¿Ha recibido usted algún reclamo de parte de un Jefe frente al desempeño de un colaborador, en relación al proceso de selección?

¿Se tiene identificadas las competencias que requiere cada uno de los cargos?

¿El organigrama de la empresa se encuentra publicado en un lugar visible?

¿Se realiza en selección un Ranking en escala de valoración de los preseleccionados en cuanto a su conocimiento, evidencias de desempeño y evidencias de producto?

¿Actualmente se llevan indicadores de selección alineados a la estrategia del negocio (Retención de Talentos, promociones internas, eficiencia del proceso de selección)?

¿Cuándo se contrata personas que no cumplen con el perfil, se establecen planes de cierre de brechas?

Elaboración propia

APÉNDICE 2. Formato Plan de Mejoramiento Cierre de Brechas.

Plan de Fortalecimiento: cierre de Brechas perfil Requerido y el Real Identificado			
Código			
Nombre del Colaborador:			
Cargo:			
Fecha:			
1. Ficha para diagnosticar la necesidad de la capacitación			
Alcance- Nivel de análisis			
Organizacional		Puesto de Trabajo	
Proceso		Grupo de Trabajo	
Área		Colaborador en particular	
2. Fuente de información			
Brecha entre el Perfil Requerido y el perfil real identificado			
Evaluación de desempeño			
Apreciación del colaborador			
3. Selección y Priorización de necesidades			
Orden	Necesidad Identificada		Ponderación de importancia
1			5
2			4
3			3
4			2
5			1
4. Acción correctiva realizada			



Elaborado por

Aprobado por



Elaboración propia

APÉNDICE 3. Formato Informe de Entrevista para Jefes

Empresa en observación de Venta Directa				
Concepto de Entrevista				
Nombre del cargo Solicitado:				
Nombre del candidato:				
Nombre del entrevistador				
Nombre del empleado	Formación Profesional	Experiencia Laboral	Entrevista	Concepto
Concepto emitido por:				
Cargo:				

Elaboración propia