

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE INGRESO PARA LA EMPRESA

G&O CONSULTORES S.A.S

LAURA MARCELA ALZATE FLÓREZ

Trabajo presentado al docente Edwin Vélez

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ

ESCUELA DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

MEDELLÍN

2016

ÍNDICE

	pág.
1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	7
1.1 Reseña Histórica	7
1.2 Misión	8
1.3 Visión	8
1.4 Principios	8
1.5 Valores	9
1.6 Oferta de Valor	9
2. DIAGNÓSTICO	10
2.1 Matriz Dofa	10
2.2 Informe descriptivo del diagnóstico	11
2.3 Marco Metodológico del Diagnóstico	12
3. OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN	14
3.1 Objetivo General	14
3.2 Objetivos Específicos	14
4. JUSTIFICACIÓN	15
5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	16
6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	25
6.1 Eje de Intervención I	25
6.1.1 Objetivo General	25

6.1.2 Objetivo Específico	25
6.1.3 Estrategias de acción para alcanzar los objetivos	25
6.1.4 Población con la que se va a desarrollar el Eje I	25
6.2 Eje de Intervención II	25
6.2.1 Objetivo General.	26
6.2.2 Objetivo Específico	26
6.2.3 Estrategias de acción para alcanzar los objetivos	26
6.2.4 Población con la que se va a desarrollar el Eje I	27
6.3 Eje de Intervención III	27
6.3.1 Objetivo General	27
6.3.2 Objetivos Específicos	27
6.3.3 Estrategias de acción para alcanzar los objetivos	27
6.3.4 Población con la que se va a desarrollar el Eje I	27
7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	28
7.1 Protocolo de Procedimiento y Políticas de Selección	28
7.2 Objetivos	28
7.3 Alcance	28
7.4. Políticas y consideraciones generales	28
7.5 Desarrollo	31
7.5.1 Requisición de personal	31
7.5.2 Perfil del cargo	32
7.5.3 Reclutamiento	33
7.5.4 Consideraciones para el proceso de reclutamiento	33

7.5.5 Preselección de hojas de vida y pre entrevista telefónica	34
7.5.6 Aplicación de pruebas (psicotécnicas, técnicas - centros de valoración)	34
7.5.7 Entrevista	36
7.5.8 Concepto del proceso de selección	37
7.5.9 Referencias laborales y estudio de seguridad	38
7.5.10 Registros	39
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
9. EVALUACIÓN DE IMPACTO	42
10. PRESUPUESTO	45
11. ANEXOS	46
REFERENCIAS	52

ÍNDICE DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz Dofa	10
Tabla 2. Nivel / proceso	33
Tabla 3. Definición de pruebas psicotécnicas por nivel	35
Tabla 4. Definición de prueba técnica y/o centro de valoración	35
Tabla 5. Evaluación de impacto	42
Tabla 6. Cronograma de actividades	43
Tabla 7. Presupuesto	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Flujograma	26

1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Reseña Histórica

G&O Consultores S.A.S Consultoría en Gestión Organizacional, fue fundada el 8 de abril del 2008, tras la idea de un administrador de empresas, especialista en calidad y un profesional de la educación, especialista en gerencia educativa, de unir sus conocimientos para brindar servicios de consultoría y capacitación en el ámbito organizacional; durante su trayectoria la organización se ha dedicado al acompañamiento de empresas de diferentes tipos, tamaños y sectores; en sus procesos de transformación, aprendizaje y desarrollo organizacional, para el fortalecimiento de su productividad, competitividad y mejoramiento de su oferta de valor.

La organización se define desde su slogan: ***“Somos el medio para que su empresa logre la competitividad que requiere”*** y por ello es la solución empresarial en: Consultoría, Capacitación y Administración de Sistemas de Gestión, enmarcada en dos líneas de servicio: Organizacional y Sector Educativo.

Servicio de Consultoría: Está orientado al acompañamiento en la implementación de estrategias, modelos de gestión y herramientas para el mejoramiento de la gestión de la empresa

Servicio de Capacitación: Está orientado al desarrollo y fortalecimiento de competencias requeridas por el personal, para la gestión de los procesos relacionados con la producción y/o prestación del servicio

Servicio de Administración de Sistemas de Gestión: Este servicio se presenta como una solución de outsourcing para la coordinación de los sistemas de gestión de las organizaciones y

surge al ver la necesidad de tener en las empresas personal competente, pero en condiciones contractuales que minimicen los costos de operación.

1.2 Misión

Somos una empresa dedicada al fortalecimiento de la productividad y competitividad de aquellas empresas que deseen ser exitosas y mejorar su oferta de valor.

1.3 Visión

G&O Consultores será reconocida como una empresa promotora de la productividad, competitividad y desarrollo organizacional de sus clientes y para lograrlo, se apoyará de la profesionalización constante de su equipo de trabajo, así como el estudio y contextualización permanente del entorno empresarial.

1.4 Principios

El CONOCIMIENTO, nuestro principal insumo para el desarrollo de alternativas que fortalezcan la gestión empresarial.

El CAMBIO, dinamizador de las organizaciones. Define la capacidad de adaptación al entorno y contextualización a las necesidades y tendencias del mercado.

El TRABAJO EN EQUIPO, orienta los esfuerzos hacia el logro los objetivos comunes de la empresa.

La FAMILIARIDAD EMPRESARIAL, más allá de prestar el servicio, nos involucramos con las empresas para conocerlas, entenderlas y orientar mejor el trabajo.

La COHERENCIA con los principios y directrices que recomienda a sus clientes.

1.5 Valores

HONESTIDAD en el quehacer y proceder

RESPONSABILIDAD con los compromisos adquiridos

DIGNIDAD de la persona, sobre toda estructura empresarial

RESPECTO hacia el otro, como eje de toda relación.

1.6 Oferta de Valor

G&O CONSULTORES S.A.S es una empresa que se caracteriza por su Flexibilidad, al tener la capacidad de adaptar sus servicios de consultoría y capacitación al contexto de las diferentes organizaciones; su Versatilidad en la prestación del servicio, al contar con un equipo de profesionales expertos en las diferentes áreas del conocimiento; la Calidez de su Personal, al entender las relaciones humanas como la base de cualquier proceso de cambio y desarrollo de una cultura organizacional y su Disponibilidad de Servicio, al responder en forma ágil y oportuna a los diversos requerimientos y necesidades de sus clientes.

2. DIAGNÓSTICO

2.1 Matriz Dofa

Tabla 1. Matriz Dofa

<p>DEBILIDADES</p> <p>Condiciones laborales inestables</p> <p>La empresa carece de una gestión de Talento Humano estructurada</p> <p>Inadecuado proceso de selección de personal.</p> <p>Informalidad contractual</p> <p>Poca Información Organizacional al personal</p> <p>Poco fortalecimiento del liderazgo</p> <p>Niveles de rotación de personal no adecuado</p> <p>Nivel de incertidumbre de futuro laboral</p> <p>Falta de unificación y directrices para la prestación del servicio</p> <p>Poca interacción entre compañeros de trabajo</p> <p>Desmotivación laboral</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Gestionar el conocimiento</p> <p>Mejora de condiciones laborales</p> <p>Desarrollo y estabilidad laboral</p> <p>Reestructuración Organizacional</p> <p>Desarrollo de plan de carrera para el personal</p> <p>Fomento y fortalecimiento de la cultura organizacional.</p> <p>Fortalecimiento del Clima laboral</p> <p>Fortalecimiento de la comunicación organizacional</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Expectativas de crecimiento empresarial</p> <p>Credibilidad generada a partir del servicio</p> <p>Cumplimiento en el pago de salarios</p> <p>Autonomía y Flexibilidad en el manejo de los horarios y del tiempo.</p> <p>Uso de habilidades del personal</p> <p>Buenas condiciones salariales</p> <p>Jornada razonable de trabajo</p> <p>Participación de los colaboradores en la toma de decisiones</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Cambios de gobernantes que impactan la estabilidad y continuidad de los proyectos afectando lo laboral.</p> <p>Fuga de cerebros</p> <p>Desarrollo tecnológico limitado</p> <p>Normatividad</p> <p>Sectores económicos cerrados a la implementación de sistemas de gestión y la formación empresarial.</p>

2.2 Informe descriptivo del diagnóstico

G&O CONSULTORES ha presentado en los últimos años un avance significativo, lo cual ha incrementado la necesidad de aumentar el personal y formalizar los sistemas de ingreso, ya que hasta el momento no existen lineamientos, directrices, ni procedimientos que orienten el adecuado proceso de selección del personal y no se cuenta con un área de talento humano que cumpla con esta función; en la actualidad la selección se da por referenciación, el sistema de contratación es informal por horas y sin vinculación de tiempo completo, lo cual le permite al empleado fácilmente desempeñar funciones en otro lugar y la labor que se desarrolla al interior de la organización no presenta el compromiso requerido, siendo esta una de las dificultades que se detectaron en el desempeño de los últimos años, puesto que los profesionales por intentar responder satisfactoriamente a los diferentes empleos, no cumplieron con la labor en la organización, generando esto retrasos y pérdidas en el servicio y funcionamiento de la empresa. Adicional a esto se percibe por parte del profesional cierta informalidad en la labor a desempeñar, debido a que no se cuenta con un proceso de ingreso completo y estructurado, en el cual se realice una inducción en la que se expliquen las funciones, se conozca el direccionamiento de la empresa y se tenga claridad frente al perfil requerido, lo que conlleva a que no exista una planificación y un cumplimiento total del objetivo o misión del cargo a desempeñar.

La problemática se evidencia por parte de los profesionales consultores que hacen parte de la organización, principalmente en el retraso en la entrega de evidencias, las cuales se deben presentar cada mes, adicionalmente la no asistencia a las reuniones convocadas para cualificar,

fortalecer y unificar conceptos en torno a la labor desempeñada por cada profesional, el incumplimiento frente a la totalidad de horas establecidas para realizar el acompañamiento y la consultoría a las diferentes empresas a las que se les presta un servicio.

Es por esto que se evidencia la necesidad de diseñar un sistema de ingreso que posibilite la formalización de la incorporación de los colaboradores de la empresa, con el fin de corregir las problemáticas evidenciadas en el día a día de la organización.

2.3 Marco Metodológico del Diagnóstico

Para dar inicio al proyecto de intervención se tomó la empresa G&O CONSULTORES como referente principal, se efectuó un diagnóstico de necesidades a través de la técnica de observación directa y para ello se realizó seguimiento al desarrollo de actividades de los profesionales, se identificaron y visualizaron las dinámicas y los comportamientos individuales y grupales en la dinámica empresarial y además se evaluó el clima organizacional, lo cual permitió identificar la importancia de intervenir específicamente la Gestión del Talento Humano en la organización, dando lugar a la realización de un diagnóstico más detallado a través de la herramienta DOFA, que permitiera evidenciar los elementos más urgentes para la formulación de la intervención y con el fin de reforzar el análisis en torno a la necesidad organizacional se desarrolla una discusión grupal en la cual los miembros de la empresa aportan, principalmente los directivos y se opta por escuchar la opinión de los demás profesionales, para enriquecer el diálogo y conocer las posturas de los empleados. La pregunta sobre la cual se pudo profundizar de mayor manera fue ¿Qué se espera del área de Talento Humano? Esta dio pie para compartir y

opinar en torno a lo que sienten, piensan y desean recibir los profesionales y directivos de esta área específica., la cual solo hasta ahora se ha pensado y considerado como importante para la organización, gracias al profundo crecimiento de mercado y la dinámica interna que se venía desarrollando, la cual no permitía el avance y desarrollo de la empresa.

Por lo anterior y dado el carácter de la organización, se encuentra la necesidad de apoyar el proceso de selección específicamente en lo concerniente a la etapa de reclutamiento, con el fin de incluir en la empresa un personal muy competente, dedicado y sobre todo comprometido con la labor a desempeñar, además establece la importancia de realizar la construcción de un flujograma que muestre más clara y gráficamente el proceso de reclutamiento que se instaurará en la organización, en aras de facilitar el funcionamiento interno, estandarizar los procesos y organizar la empresa en términos generales, llevándola a responder a las necesidades y requerimientos tanto internos como externos que debe cumplir una empresa, en cualquier sector económico.

3. OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN

3.1 Objetivo General

Diseñar el proceso de ingreso de personal de la empresa G&O Consultores S.A.S., con miras al mejoramiento de la prestación del servicio y el desarrollo interno de la organización.

3.2 Objetivos Específicos

- Diseñar un protocolo de procedimientos y políticas de selección de talento humano, donde se muestren pautas claras, para llevar a cabo dentro de la empresa el proceso selección de talento humano de manera adecuada y estandarizada.
- Desarrollar el flujograma de selección de talento humano como ayuda visual y orientadora, para la comprensión del proceso de selección de talento humano en la empresa.
- Construir formatos de requisición y concepto de selección como parte de la documentación de apoyo para la estandarización del proceso de selección de talento humano de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de intervención se desarrolla con el fin de diseñar el proceso de selección de talento humano de la empresa G&O Consultores de manera adecuada y estandarizada, procurando garantizar el ingreso de los mejores profesionales y ofreciéndoles mejores condiciones de contratación. Esta es una empresa del sector de servicios que ha venido presentando dificultades de cumplimiento, compromiso, motivación y sentido de pertenencia en sus empleados, debido a la inexistencia de un área de talento humano que se encargue de cada uno de los temas que permean directamente a los profesionales que conforman esta organización, impactando esto la dinámica interna, la calidad del servicio y la credibilidad ante los clientes reales y potenciales. Es por esto que tras un ejercicio juicioso de observación se determina la problemática y se identifica la necesidad de desarrollar e implementar el proceso de selección de talento humano ajustado a las necesidades y tamaño de la empresa, con el fin de cambiar la modalidad de contratación, vincular a las personas desde un proceso de gestión humana, trabajar en procura de un clima organizacional armónico, realizar una selección de personal idóneo y adecuado para desarrollar las diferentes labores al interior de la empresa y despertar mayor sentido de pertenencia desde la relación directa de los objetivos organizacionales con los objetivos de vida de cada uno de los integrantes de la empresa. Viéndose todo esto traducido en cumplimiento, alto sentido de pertenencia, compromiso con la empresa y con la labor desempeñada, en aras de reflejar un mejor servicio y mayor credibilidad ante los clientes, lo cual en definitiva generaría mayor productividad y en esa misma medida se beneficiarían más los empleados, puesto que a la larga se tendrían más recursos para su bienestar.

5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La especialización progresiva de las profesiones técnicas, el alto grado de introducción tecnológica y la sofisticación de los métodos y herramientas profesionales cada vez de mayor penetración en la vida cotidiana, incluso de las tareas más elementales; la velocidad y complejidad del cambio en cuantos escenarios y entornos podamos imaginar con sus correspondientes implicaciones para el trabajo de gestión; la diversificación de las empresas y sus fines, introduciendo en la competitividad habitual del tejido económico niveles cada vez más altos de matices sutiles y de complejidad conceptual para sus responsables, comerciales y productos... hacen que la búsqueda de perfiles más y más específicas y concretas en cuanto a sus requerimientos, sea un elemento diferenciador de la mayor importancia estratégica para la mayoría de las organizaciones modernas. (Ansorena Cao, 1996)

Esto nos muestra que el entorno cambiante, las necesidades del mercado, la globalización y otros factores externos están llevando a las organizaciones a vivir un proceso de crecimiento continuo, que obliga a sus integrantes a evaluarse y pensar en todos los requerimientos que deben cumplir para avanzar y responder al medio actual y a la dinámica empresarial.

Por esta razón en las empresas cada vez es más necesario contar con sistemas de gestión que estandaricen los procesos, definan los lineamientos para la gestión, establezcan los mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados, propicien cultura y organicen a las empresas en términos generales. Partiendo desde allí la necesidad de que los profesionales se cualifiquen cada vez más y las empresas se estructuren con un personal idóneo, competente y acorde a las necesidades de la organización, la formación del mismo y el fortalecimiento de las áreas, procesos y dependencias. Además de que las organizaciones como creaciones humanas, se

definen como entidades en las que diversos individuos se relacionan y trabajan en una estructura para lograr metas orientadas con un objetivo común, teniendo diferentes formas, las metas pueden ser variadas y no siempre son compartidas implícitas o explícitamente por los miembros que hacen parte de la organización (Furnham, 2001). Este tipo de características, nos llevan a reflexionar acerca de los procesos internos que debe efectuar una organización para responder a las necesidades no solo del entorno cambiante y del mercado, sino también a las particularidades y necesidades del ser, las diversas formas de pensar y actuar de los talentos que conforman una empresa y le dan sentido y valor a la misma. Es entonces como la psicología organizacional, se conceptualiza como: “el estudio de la forma en que las personas se reclutan se seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuras formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comporta los líderes. También analiza la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamiento de todos los empleados (...) es el estudio del individuo en la organización”, (Furnham, 2001)

Reafirmando la importancia de contar con un personal idóneo y competente, para darle vida a la estrategia de la organización y llevar a cabo la misión a través de la labor diaria, se considera muy importante contar con un proceso de selección completo y desarrollado por el área de talento humano, logrando garantizar un adecuado reclutamiento de personal, con previo conocimiento y claridad del perfil del cargo, lo que conlleve a la selección de los mejores colaboradores para la organización, de esta manera, un proceso de selección debe ser tomado como una inversión para la empresa (Suárez, S.F.), puesto que el éxito en el desempeño de una labor depende de las competencias y habilidades que posee el colaborador, las cuales son identificadas en el proceso de selección de las organizaciones, permitiendo esto reconocer qué

tipo de necesidades se evidencian en la empresa y que características debe poseer la persona que vaya a ocupar una vacante al interior de la misma, para que la misión de la organización vaya acorde al proyecto de vida del empleado.

Como lo refiere el autor en la siguiente frase “El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales”. (Ramírez Fernando Luis Fernando, 2013).

Evidenciamos la importancia que ha adquirido la administración de los recursos humanos en las organizaciones; ya que en la actualidad las empresas que no cuentan con un área o departamento de Gestión del Talento Humano tienden a desaparecer paulatinamente, puesto que funcionan únicamente respondiendo a las necesidades del día a día, pero no cuentan con una planeación que les permita planificar, programar e instaurar actividades, áreas y procesos organizacionales, además tampoco conciben la proyección como un factor relevante para trascender y ascender en los mercados competitivos que emergen en el medio actual.

Tal y como lo refiere el autor “El área de recursos humanos es una de las más importantes y hasta se podría decir que es imprescindible en cualquier empresa u organismo. Los trabajadores constituyen el capital más importante que posee todo tipo de entidad y, por tal motivo, es imposible aspirar al éxito sin poseer profesionales altamente capacitados que puedan llevar a cabo la difícil tarea de gestión del personal”. (Ramírez Fernando Luis Fernando, 2013).

Para contar con un personal adecuado, idóneo y competente las empresas deben tener un área o departamento de talento humano, el cual se debe encargar de desarrollar e implementar un sistema de ingreso completo, que posibilite la ejecución de los diversos procedimientos que se incluyen en el Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación, entre otros, cada uno de estos integrado por diversas actividades.

En la actualidad se evidencia un creciente interés por parte de los jóvenes para elegir su lugar de empleo, esto lo hacen analizando cual empresa les brinda mayores beneficios de crecimiento y estabilidad laboral y un mejor ambiente laboral, además de la flexibilidad en los horarios, lo que dificulta la selección de personal idóneo y al mismo tiempo reta a las organizaciones a brindar mayores garantías y oportunidades, las cuales se transforman en elementos indispensables a la hora de atraer el talento.

Para realizar un proceso de selección las organizaciones pueden comunicar información relativa a los puestos vacantes mediante un proceso conocido como requisición de puestos (Bohlander George, 2001), este se envía al área encargada de seleccionar, que por lo general es Talento Humano. Posteriormente se debe desarrollar un análisis y descripción de perfiles de cargo, en el cual se muestren las responsabilidades, competencias y el perfil que debe tener la persona que asuma el cargo, tal y como lo expresa el autor: “Ningún proceso de selección puede comenzar hasta que este primer aspecto haya sido resuelto de forma total y satisfactoria, es decir, hasta la operativización en una serie de cualidades personales (biográficas, psicológicas y circunstanciales) imprescindibles y/o deseables para la correcta resolución de la tarea profesional para la que se selecciona”. (Ansorena Cao, 1996)

Este proceso se inicia con el análisis de cargo, “es el proceso de obtener información sobre lo puestos al definir sus deberes, tareas o actividades” (Bohlander; Snell; Sherman, 2001);

para lograr un desarrollo efectivo del mismo se deben tener en cuenta una serie de etapas, las cuales comienzan al seleccionar las herramientas que permitirán la recolección de información relacionada con el puesto, se debe indagar por aspectos como las actividades que se llevan a cabo, cuándo se realiza el trabajo, dónde y cómo se desempeñan las labores, que competencias se requieren, entre otros cuestionamientos, que se pueden plantear de acuerdo con la realidad organizacional y el alcance de cada puesto de trabajo. En definitiva el análisis de cargo. “es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.” (Vargas Jorge, 2001)

Posterior a esta indagación se procede a realizar el análisis de toda la información recopilada, con el fin de establecer y agrupar las tareas y deberes del cargo, teniendo presente que como lo plantea el autor existen diversas categorías de análisis, tales como: “ a) Procedimientos, equipos y materias que el empleado debe conocer; problemas y solicitudes típicas que recibirá. b) Alcance de su responsabilidad; magnitud de la discreción; “período de control”. c) Normas sobre desempeño y carga de trabajo. d) Relaciones; interfaces del cargo. e) Supervisión; relaciones de dependencia. f) Período de calificación, prueba y adiestramiento. g) Condiciones de trabajo; peligros. h) Promoción y oportunidades de carrera.” (Vargas Jorge, 2001).

Seguidamente continua el proceso de selección, el cual se compone de una serie de pasos, como lo son la requisición, que consta de presentar un formato al área encargada de selección, que por lo general es Talento Humano, donde se presenta la necesidad de un nuevo colaborador en un cargo específico. Posteriormente el reclutamiento, que puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para

cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que estos permanezcan una vez que han sido contratados (Dolan Shimon, 1999). Pero cómo llevar a cabo el reclutamiento? Primero se debe tener en cuenta que una de las etapas más importantes es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas como proveedoras de candidatos. (Dolan Shimon, 1999). Esta etapa tiene ciertas ventajas, las cuales son: La disminución del tiempo de reclutamiento, la disminución de los costos operacionales del reclutamiento, incremento del rendimiento del proceso de reclutamiento al aumentar las relaciones candidatos/candidatos preseleccionados y candidatos/candidatos admitidos. (Dolan Shimon, 1999)

El reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, la propia empresa, externas o en ambas. El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de éstos (movimientos horizontales) (Dolan Shimon, 1999).

La oferta externa de trabajo se da cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien cuando cubre posiciones de nivel básico (Bohlander George, 2001) . El reclutamiento externo puede traer algunas ventajas a la empresa, ya que llegan nuevas personas, con nuevas formas de pensar, con competencias importantes y además capacitadas y formadas por las empresas donde anteriormente se laboraba. Las técnicas o métodos más frecuentemente utilizados en el reclutamiento externo son: La presentación espontánea, según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. Las recomendaciones de los empleados, la publicidad,

las agencias de empleo, las asociaciones y colegios profesionales, las instituciones técnicas y educativas, la radio y la televisión. (Dolan Shimon, 1999)

Las decisiones sobre selección y orientación comienzan a partir de que se cuente con un conjunto de candidatos potencialmente cualificados, se haya realizado un análisis de las características del puesto de trabajo disponible y descrito en el contexto de la organización. Se deberá contar con información clara y precisa sobre tres parámetros, los cuales representan la esencia del proceso de selección: el contexto de la organización, el contexto del puesto de trabajo y el contexto del candidato al puesto de trabajo. (Dolan Shimon, 1999)

Existen diversos instrumentos que se pueden emplear en la selección de personal, los cuales deben garantizar fiabilidad y validez. La fiabilidad es la regularidad o estabilidad del instrumento de selección; la validez se refiere a la exactitud con que un instrumento de medida evalúa un atributo. La validez se distingue de la fiabilidad en el sentido de que se refiere a la exactitud y precisión de la medida. Además mientras que la fiabilidad es inherente a la prueba (o a cualquier instrumento de selección), la validez depende del uso que se haga de ella. (Dolan Shimon, 1999).

Los instrumentos que se emplean por lo general en un proceso de selección son: los impresos de solicitud e información biográfica, la comprobación de referencias, la entrevista de selección, las pruebas escritas, los programas de evaluación y los reconocimientos físicos, por lo que es pertinente hablar de cada uno desde un concepto teórico.

Con los impresos de solicitud se pretende conseguir información sobre el historial y la situación actual del candidato. Estos formularios se conocen a menudo como información biográfica (o datos biográficos) o curriculum vitae. Normalmente esta información se utiliza

como exploración inicial o previa a la colocación, para decidir si el candidato cumple con los requisitos mínimos del puesto de trabajo. (Dolan Shimon, 1999)

En la verificación de referencias, las comprobaciones por teléfono suelen ser preferibles porque ahorran tiempo y permiten mayor sinceridad. Una verificación inadecuada de referencias puede contribuir a una alta rotación, robos y otros delitos. Las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos; tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista. (Bohlander George, 2001) En efecto, para los profesionales de psicología, la entrevista es la herramienta esencial en todo quehacer, tal y como lo plantea el autor (Alles 2004). Las pruebas escritas constituyen otro procedimiento importante para recabar, transmitir y evaluar información sobre un candidato. El tipo de pruebas escritas más comunes son las que miden capacidades (cognitivas, mecánicas y psicomotoras), personalidad, intereses y preferencias y honestidad. Mediante un programa de evaluación se evalúa a los candidatos o a los empleados de la empresa la medida en que rendirán en un puesto de gestión o de nivel superior. Normalmente en un programa de evaluación participan de seis a doce personas, elegidas por la organización para formarlas. El rendimiento de los participantes lo evalúan gerentes de la organización, con experiencia y formación de evaluadores. Los reconocimientos médicos o físicos constituyen a menudo uno de los últimos pasos del proceso de selección, pueden utilizarse conjuntamente con pruebas de capacidad física, con el fin de asegurarse de que se ubica al candidato adecuadamente, así como proporcionar un documento a la empresa para evitar que los trabajadores reclamen prestaciones laborales por lesiones que ya tenían de antes. (Dolan Shimon, 1999)

Posteriormente y de ser positivos los resultados de la aplicación de las anteriores herramientas se realizaría la contratación del personal.

6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

6.1 Eje de Intervención I

Diseño de protocolo de procedimientos y políticas de selección de talento humano.

6.1.1 Objetivo General. Diseñar un protocolo de procedimientos y políticas de selección de talento humano que muestre pautas claras, para llevar el proceso selección de talento humano de manera adecuada y estandarizada.

6.1.2 Objetivo Específico. Identificar de qué consta cada etapa del proceso de selección.

6.1.3 Estrategias de acción para alcanzar los objetivos.

- Revisión de documentos oficiales en relación a la etapa de selección.
- Revisión de teoría sobre el proceso de selección de talento humano desde varios autores

6.1.4 Población con la que se va a desarrollar el Eje I. Coordinadora de talento humano.

6.2 Eje de Intervención II

Desarrollo del flujograma de selección de talento humano.

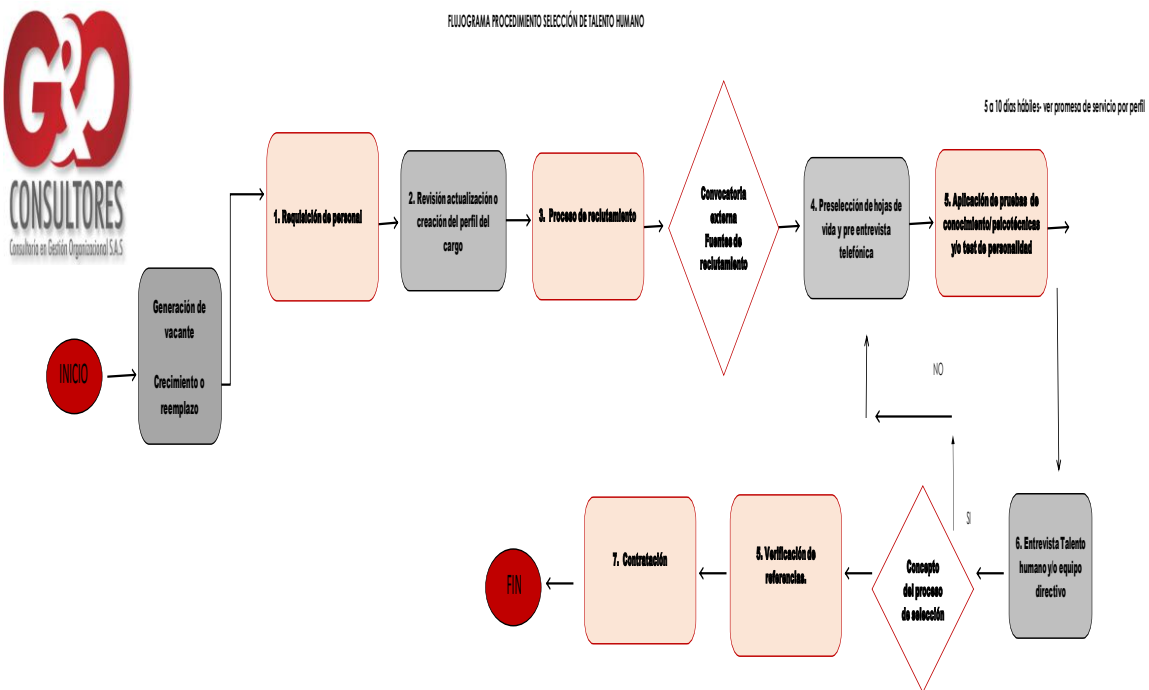
6.2.1 Objetivo General. Desarrollar el flujograma de selección de talento humano como ayuda visual y orientadora, para la comprensión del proceso de selección de talento humano en la empresa.

6.2.2 Objetivo Específico. Construcción del flujograma de selección de talento humano.

6.2.3 Estrategias de acción para alcanzar los objetivos.

- Revisión de documentos de apoyo sobre representaciones graficas de un proceso.
- Observación de ejemplos de flujogramas

Gráfico 1. Flujograma



6.2.4 Población con la que se va a desarrollar el Eje I. Coordinadora de talento humano.

6.3 Eje de Intervención III

Construcción de formatos de requisición y concepto de selección como parte de la documentación de apoyo.

6.3.1 Objetivo General. Construir formatos de requisición y concepto de selección como parte de la documentación de apoyo, para la estandarización del proceso de selección de talento humano de la empresa.

6.3.2 Objetivos Específicos. Construir formato de requisición de personal.
Construir formato de concepto de selección.

6.3.3 Estrategias de acción para alcanzar los objetivos.

- Consecución de formatos referentes y análisis de los mismos.
- Análisis de la información más relevante que debe contener cada formato

6.3.4 Población con la que se va a desarrollar el Eje I. Coordinadora de talento humano y gerente de la empresa.

7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

7.1 Protocolo de Procedimiento y Políticas de Selección

7.2 Objetivos

Identificar y atraer el talento adecuado para la organización, de acuerdo a los perfiles de cargo establecidos y alineados con la estrategia de la empresa.

7.3 Alcance

Aplica para todos los procesos de selección de G&O CONSULTORES de todos los cargos requeridos según la necesidad.

7.4. Políticas y consideraciones generales

- El proceso de selección es de control exclusivo de la Coordinación de Talento Humano y es realizado por personal idóneo del proceso. En caso de utilizarse proveedores externos, la Coordinación es responsable de llevar los controles para garantizar que se cumplen con todas las políticas y los procedimientos establecidos.
- El proceso de selección solo se activa cuando el Gerente de la organización aprueba la requisición, actividad que no puede ser delegada en ningún empleado. En caso que la

novedad no esté presupuestada el Coordinador de Talento Humano será el encargado de definir el inicio de dicha solicitud.

- Ninguna persona podrá ingresar a la empresa, si no ha pasado por el proceso de selección vigente.
- Profesional aprobado será la educación mínima requerida para participar en las convocatorias de la empresa. Los requisitos de estudio adicionales se harán explícitos en las descripciones de cargo.
- Los procesos de selección se llevan a cabo sin consideración a la raza, sexo, religión, orientación política o estrato socioeconómico de los aspirantes, sin perjuicio de lo cual, éstos deberán cumplir con los requisitos básicos que establece la Empresa para el respectivo cargo.
- La Empresa admite la vinculación laboral de personas unidas por matrimonio, unión marital de hecho o parentesco hasta con primer grado de consanguinidad, con cualquier empleado que haga parte de la misma.
- El reingreso de un ex empleado a la Empresa, siempre debe tener la autorización expresa de la Gerencia General de la Empresa; cuando el reingreso sea para un nivel directivo, la aprobación será exclusiva del Equipo Directivo.
- La información obtenida de los procesos de selección es de uso exclusivo y confidencial de la Coordinación de Talento Humano; por lo tanto, para los aspirantes externos que no hayan sido elegidos para el cargo, la Coordinación se reserva el derecho de suministrar las explicaciones solicitadas; El manejo de la información de Hojas de vida y pruebas psicotécnicas será confidencial y el acceso será restringido solo para el equipo de Talento Humano y equipo directivo.

- Cualquier empresa o persona natural podrá proveer servicios de selección a la Empresa, siempre y cuando cumpla con los requisitos y conocimientos para dicha actividad.
- La cuota de aprendices, en caso de ser necesaria, podrá cubrirse teniendo en cuenta los familiares de trabajadores y es responsabilidad del proceso de Talento Humano, velar porque los aprendices no tengan contratos firmados con otras empresas.
- Para el ingreso de personal, será indiferente el sector en el que habiten los posibles seleccionados, siempre y cuando se encuentren dentro el área metropolitana y/o en el Valle de Aburra.
- Independiente de que el proceso de selección se haga con personal de la Coordinación de Talento Humano o con un tercero, siempre se garantizará con evidencias físicas o digitalizadas que se hayan cumplido los siguientes pasos:
 - Verificación de la descripción del cargo
 - Entrevistas
 - Prueba Psicotécnicas y/o pruebas técnicas
 - Referencias Laborales
 - Estudio de Seguridad
 - Validación del pasado judicial con la Procuraduría

En caso de ser una contratación por Outsourcing se deben garantizar únicamente los siguientes pasos:

- Verificación de la descripción del cargo
- Entrevista telefónica

- Estudio de referencias laborales
- Validación del pasado judicial

- Se restringe la posibilidad de que un profesional y/o trabajador independiente que preste sus servicios a la empresa participe en dos o más procesos de selección alternos, si es el caso la Coordinación de Talento humano dará ayuda para que la persona escoja la mejor opción según su plan carrera dentro de la Empresa.

7.5 Desarrollo

A continuación se describirá cada una de las etapas que comprende el procedimiento de Selección de Talento

7.5.1 Requisición de personal. Para dar inicio al proceso de selección se debe contar con la requisición de personal en el formato F-GTH-02 Requisición de personal, el cual debe estar completamente diligenciada y firmada por el Gerente. Adicional se debe contar con la validación de salario para garantizar que Gestión del Talento Humano active la búsqueda y valoración de candidatos.

Las vacantes y cargos nuevos se aprobarán y tramitarán de común acuerdo entre el Gerente General y Coordinación de Talento humano, toda requisición de cargo nuevo debe contener la firma del Gerente General de la organización.

Gestión del Talento Humano debe verificar que la requisición está completamente diligenciada. La información faltante como salario, cargo o firmas de autorización son motivo para ser devuelta al solicitante.

Gestión del Talento humano debe verificar que la requisición de cargo esté acompañada por el perfil, de no existir perfil se debe crear para dar inicio al proceso de reclutamiento.

7.5.2 Perfil del cargo. Cada vez que Gestión del talento humano recibe una nueva requisición de personal, debe hacerse la revisión y/o actualización o creación del perfil en el formato F-GTH-03 Perfil de cargo, la Coordinación de Talento Humano es la responsable de la creación y actualización del perfil del cargo con acompañamiento del Equipo Directivo.

Una vez recibidas las indicaciones frente al Perfil de cargo, si Gestión del talento humano considera necesaria la aclaración de dudas sobre la vacante debe realizar la afinación con el equipo directivo, con la finalidad de:

- Realizar las preguntas relacionadas para asegurar que el cargo que se necesita en la empresa y que el perfil en proceso de desarrollo cumple con la expectativa organizacional.
- Probabilidad de consecución del perfil, por asignación salarial, por formación académica y experiencia. (Tiempo probable de respuesta)
- Conveniencia de publicar la vacante
- Estrategia de reclutamiento

Para determinar el tiempo probable de respuesta se tendrá en cuenta la negociación de acuerdo de servicio determinada por Gestión del talento humano y los directivos de la organización:

Tabla 2. Nivel / proceso

NIVEL/PROCESO	Directivos, Jefaturas y Coordinaciones	Profesionales de Apoyo	Profesionales (Outsourcing)
TIEMPO TOTAL	30 días hábiles	23 días hábiles	22 días hábiles
Reclutamiento/ entrevistas	20 días así: 10 - Reclutamiento 10 - Entrevistas y Aplicación de Pruebas Psicotécnicas y técnicas (Centro de Valoración)	15 días así: 10 - Reclutamiento 5 - Entrevistas y Aplicación de Pruebas Psicotécnicas y técnicas (Centro de Valoración)	14 días
Referenciación	5 días	5 días	3 días
CONTRATACION	5 días	3 días	5 días

7.5.3 Reclutamiento. Gestión del Talento humano es el único responsable de la publicación de ofertas de empleo tanto interna como externamente, en éste sentido Gestión del Talento Humano deberá fortalecer sus fuentes de reclutamiento y presentar hojas de vida de excelente calidad ajustadas al perfil a los jefes inmediatos

7.5.4 Consideraciones para el proceso de reclutamiento.

- La contratación de los servicios de bolsas de empleo adicionales y/o caza talentos, serán autorizados exclusivamente por la Coordinación de Talento Humano.

- Las hojas de vida referenciadas de amigos o conocidos de miembros o personas cercanas a la organización serán aceptadas en los procesos de selección siempre y cuando la persona recomendada cumpla con el perfil y nivel de competencias exigido para desempeñar el cargo vacante y el proceso de selección se llevará a cabo en toda su extensión y sin excepciones, este con el fin de garantizar la transparencia y objetividad del proceso.

7.5.5 Preselección de hojas de vida y pre entrevista telefónica.

- Preselección de hojas de vida: La Coordinación del Talento Humano se encargará de la preselección, clasificación y descarte de hojas de vida teniendo en cuenta los criterios de escolaridad, experiencia, conocimientos técnicos, definidos en el perfil del cargo.
- Pre entrevista telefónica: Se realiza para los cargos que se considere necesario con el fin de validar la información que es innegociable en el proceso, por ejemplo formación, experiencia, conocimientos técnicos, disponibilidad de tiempo, entre otras.

7.5.6 Aplicación de pruebas (psicotécnicas, técnicas - centros de valoración). El proceso de aplicación de pruebas psicotécnicas, se realizará para todos los cargos existentes en la organización y cargos nuevos, y para todos los niveles de la estructura de la empresa. Talento humano es el área responsable de realizar dicho proceso y el equipo directivo se encargarán de revisar las pruebas técnicas para convalidar los conocimientos previos.

Tabla 3. Definición de pruebas psicotécnicas por nivel

NIVEL DE CARGO	TIPO DE PRUEBA
Directivos Gerente General, Directores	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba de Conocimiento • DISC o Thuoper • Wartegg
Niveles Medios Coordinadores, líderes	<ul style="list-style-type: none"> • DISC o Thuoper • Prueba de Conocimiento • Wartegg
Nivel Operativo Profesionales de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Wartegg • Prueba de Conocimiento • Assessment Center

Aplicación de pruebas técnicas y/o centro de valoración: Se deja a criterio de los jefes de la posición y del área de talento humano la aplicación de la prueba técnica y centro de valoración para los cargos, la cual en el evento de ser aplicada, será diseñada y calificada por el jefe inmediato con el acompañamiento del área de talento humano.

Tabla 4. Definición de prueba técnica y/o centro de valoración

NIVEL DE CARGO	TIPO DE PRUEBA	DESCRIPCIÓN
NIVEL DIRECTIVO	Prueba Técnica	El objetivo es medir las fortalezas y brechas que posee el candidato frente a diferentes competencias técnicas requeridas para la posición.
	Centro de valoración (Assessment Center)	El objetivo es medir las fortalezas y brechas que posee el candidato frente a diferentes competencias comportamentales y conocimientos técnicos requeridos para la posición. Se realizan pruebas situaciones y ejercicios de observación en situaciones de simulación.

NIVEL MEDIO	Prueba Técnica	El objetivo es medir las fortalezas y brechas que posee el candidato frente a diferentes competencias técnicas requeridos para la posición
	Centro de valoración (Assessment Center)	El objetivo es medir las fortalezas y brechas que posee el candidato frente a diferentes competencias comportamentales y conocimientos técnicos requeridos para la posición. Se realizan pruebas situaciones y ejercicios de observación en situaciones de simulación
OPERATIVO	Prueba Técnica	Para los cargos operativos calificados que requieran un conocimiento técnico específico, se puede realizar prueba para medir el conocimiento técnico.
	Preguntas de simulación de situaciones reales	El objetivo es medir las fortalezas y brechas que posee el candidato frente a los diferentes conocimientos técnicos requeridos para la posición. Se realizan preguntas frente a situaciones y ejercicios prácticos de intervención en situaciones simuladas.

7.5.7 Entrevista.

- Entrevista Talento Humano: para todos los cargos de la empresa el área de Talento humano se encargará de realizar entrevista a los candidatos, esta entrevista permite explorar y determinar tanto las competencias, características, y habilidades de los candidatos, confrontando directamente la información suministrada en la hoja de vida, (experiencia laboral, logros y expectativas futuras) y se realiza acorde a los direccionamientos de la empresa.

Para realizar esta entrevista talento humano se podrá apoyar en formatos de entrevista contruidos para tal fin y se deja a consideración del responsable de la vacante la forma de realizarla, se debe garantizar la evaluación de los siguientes aspectos en la entrevista:

- Área Familiar
 - Área Personal
 - Área Académica
 - Área Laboral
 - Área Social
-
- Entrevista Directivos: Los Directivos participarán de forma activa del proceso de Selección, entrevistando a los candidatos y/o participando como observadores en el centro de valoración y/o entrevista y calificando la prueba técnica. El objetivo de la entrevista es evaluar el ajuste técnico al cargo a través de la indagación de aspectos laborales y académicos, además de medir ajuste a las características del equipo de trabajo y satisfacción de las expectativas del Equipo Directivo y Coordinación de Talento Humano, entre ellas la empatía que se genera en la entrevista.

7.5.8 Concepto del proceso de selección.

- En los procesos de selección de las personas seleccionadas y contratadas, talento humano realizará un concepto por escrito sobre el ajuste del candidato al cargo, en términos de fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el proceso de selección, utilizando el formato construido para tal fin.
- La Coordinación de Talento Humano y el Equipo Directivo analizarán cual es el candidato que tiene un mayor acercamiento al perfil y se tomará la decisión de qué persona debe continuar con los procesos de estudio de seguridad, exámenes médicos y referencias.

- La decisión de ofertar y vincular una persona a la empresa se hará por consenso entre el Equipo Directivo y la Coordinación de Talento Humano.
- Los datos de los participantes del proceso de selección que no fueron seleccionados, se ingresaran a la base de datos para futuros procesos, donde se especifica las razones por las cuales fue descartado.

7.5.9 Referencias laborales y estudio de seguridad.

- Referencias Laborales: Todos los candidatos aspirantes a ingresar a la organización y quienes han aprobado previamente las etapas anteriores del proceso de selección, deben pasar por el proceso de validación de referencias laborales, donde se verificará información que suministraron en su hoja de vida como Empresas en las que laboró, cargo ocupado, fecha de ingreso y de retiro y motivo de retiro.
- Estudio de seguridad: Se realiza para los cargos en los que se considere necesario garantizar la seguridad de contratación de los candidatos aspirantes y de acuerdo al perfil establecido.
- Contenido proceso de selección: En el proceso de selección se debe contar con la siguiente información para dar inicio al proceso de vinculación.

Información requerida:

- Requisición de personal.
- Hoja de vida
- Pruebas psicotécnicas.

- Concepto del proceso de selección
- Verificación de referencias

7.5.10 Registros.

- Se deben anexar los siguientes formatos:
- Perfil de cargo
- Requisición de Personal
- Entrevista general
- Pruebas Técnicas y psicotécnicas
- Concepto de Selección

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Frente a las actividades propuestas para el tiempo de ejecución del proyecto, se puede indicar que los tres ejes de intervención descritos motivaron el aprendizaje y la construcción tanto de conocimiento teórico como práctico, pues las búsquedas, documentación y apoyo de personal profesional ofrecieron los elementos necesarios con el fin de que surgiera un avance teórico y más aún práctico y profesional, pues el campo aplicado es un gran componente para dar por terminado el esfuerzo académico y la construcción de un pilar más fundamentado.

Cuando la aplicación se realiza en la organización ya mencionada, la consecución de la propuesta planteada permite ser dada, pues el diario acontecer se fundamenta sobre aspectos tan relevantes como la selección de personal, y bien se sabe que esto se construye sobre variados pasos que se integran en uno solo para ofrecer la razón de ser de la organización, elegir el mejor personal para el crecimiento de la empresa que contrata.

El desarrollo del proyecto de intervención y su aplicación a la empresa ha permitido mejorar y fortalecer el equipo de trabajo, puesto que el personal seleccionado ha pasado por un proceso ya definido y descrito con claridad, garantizando así una selección adecuada que asegure la adquisición de sentido de pertenencia y compromiso con la misma, al evidenciarse una formalización importante en el proceso de selección y por ende en el área de talento humano de la organización.

En resumen, conviene tener presente que la calidad de los procesos de selección, dependen de las habilidades de quien desarrolla el proceso, el fundamento teórico, la experiencia y la puesta en práctica de dicho campo. El desarrollo de este proyecto de intervención y la aplicación en simultáneo, me permitió fortalecer las competencias profesionales y evidenciar la importancia de contar con un proceso de selección completo, adecuado y ajustado a la necesidad de cada empresa, pues desde allí parte la consecución de talentos que impacten positivamente la dinámica organizacional y estrategia de la empresa, para luego proporcionarles todos los elementos que se incluyen un sistema de ingreso.

Se recomienda continuar con la aplicación del proceso de selección establecido para la organización, con el fin de seleccionar siempre a los mejores talentos de manera formal y apropiada, lo cual contribuye a la construcción de la estructura interna a la empresa y le genera al nuevo trabajador un compromiso más grande con la organización.

9. EVALUACIÓN DE IMPACTO

Con el fin de evaluar el verdadero impacto generado a partir del desarrollo y aplicación del proceso de selección, se efectuará una entrevista al equipo directivo de la organización en un plazo máximo de seis meses, es decir que esta se programará para el mes de noviembre del año en curso; en esta entrevista se tendrán en cuenta los siguientes aspectos.

Tabla 5. Evaluación de impacto

Variable	Dimensión	Indicador	Fuente
Personal Competente	Funciones, requisitos y competencias del cargo.	N° de sistemas de gestión implementados vs N° de sistemas de gestión planeados	Hojas de vida y perfiles de cargo. Informe de auditorías externas.
Compromiso con la empresa	Disposición del trabajo, gestión, medición	N° de requerimientos incumplidos vs N° de requerimientos cumplidos	Observación directa. Listados de verificación de entrega de evidencias.
Contribución al desarrollo de objetivos organizacionales.	Gestión del conocimiento	N° de contratos cerrados vs N° de contratos esperados	Encuestas de satisfacción.
Servicio al cliente	Gestión del cliente y/o de Servicio	N° de quejas vs N° de felicitaciones y/o reconocimiento	Encuesta de satisfacción dirigida a clientes. Protocolos de seguimiento al servicio.

10. PRESUPUESTO*Tabla 7. Presupuesto*

CONCEPTO	VALOR
Honorarios de profesional que efectúa el proyecto	\$ 16.000.000
Capacitación y formación	\$ 450.000
Implementos de Oficina	\$ 200.000
Transporte	\$ 250.000
Papelería	\$ 100.000
TOTAL	\$ 17.000.000

(Se presupuesta durante ocho meses)

11. ANEXOS

	G&O CONSULTORES S.A.S <i>Consultoría en Gestión Organizacional</i>	VERSIÓN: 1
	REQUISICIÓN DE PERSONAL	

FECHA DE SOLICITUD: _____ FECHA DE RECEPCIÓN: _____

Este formato de requisición de personal responde a la necesidad de obtener información sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo, con el fin de llevar a cabo la selección adecuada respondiendo a las necesidades y al control sobre el personal de la empresa.

I. INFORMACION SOBRE EL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: _____

PROYECTO: _____

CLASE DE CONTRATO Prestación de Serv. <input type="checkbox"/> Término fijo <input type="checkbox"/> Término indefinido <input type="checkbox"/> Por obra o labor <input type="checkbox"/>	DEDICACIÓN LABORAL DEL EMPLEADO Tiempo completo <input type="checkbox"/> Medio tiempo <input type="checkbox"/> Tiempo parcial <input type="checkbox"/>	FECHA DE INICIO		
		DÍA	MES	AÑO
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		FECHA DE TERMINACIÓN		
		DÍA	MES	AÑO
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

II. INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE:

CORRESPONDE A	MOTIVO DE LA VACANTE
1. Creación de cargo <input type="checkbox"/> 2. Reemplazo temporal <input type="checkbox"/> 3. Reestructuración de cargo <input type="checkbox"/> 4. Reemplazo definitivo <input type="checkbox"/> 5. Necesidad de mayor personal en cargo vigente <input type="checkbox"/>	1. Renuncia titular <input type="checkbox"/> 2. Promoción traslado <input type="checkbox"/> 3. Incapacidad <input type="checkbox"/> 4. Cancelación de contrato <input type="checkbox"/> 5. Licencia <input type="checkbox"/> 6. Vacaciones <input type="checkbox"/> 7. Incremento de labores <input type="checkbox"/> 8. Licencia maternidad <input type="checkbox"/>
NOMBRE DE LA PERSONA QUE REEMPLAZA	
<input type="text"/>	

	G&O CONSULTORES S.A.S <i>Consultoría en Gestión Organizacional</i>	VERSIÓN: 1
	ACTA DE REUNION	

III. FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES

En caso de ser un cargo nuevo, se debe describir de manera detallada las funciones específicas que realizará el personal seleccionado,

Si el cargo es antiguo se deben ajustar las funciones con respecto al alcance del proyecto y describir las que no estén incluidas en el perfil de cargo establecido.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

IV. HABILIDADES INFORMATICAS REQUERIDAS

Sistemas Informáticos (Windows)
Cuales?

V. PERFIL DEL CARGO (formación requerida para el cargo)

Bachiller

Técnico

Profesional

Estudiante Universitario

Especialización

Otro:

	G&O CONSULTORES S.A.S Consultoría en Gestión Organizacional	VERSIÓN: 1
	ACTA DE REUNION	

VI. COMPETENCIAS REQUERIDAS _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____

VII. COMPENSACIÓN SALARIAL Y/O HONORARIOS Valor en números: _____ Valor en letras: _____ _____ _____

VIII. INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE:

NOMBRE DEL SOLICITANTE: _____

CARGO _____

DEPENDENCIA O ÁREA _____

Firma Gerencia _____

Espacio para uso exclusivo de la Gerencia de Recurso Humano	
CANDIDATO SELECCIONADO	SUELDO ASIGNADO
FECHA CUBRIMIENTO VACANTE:	FECHA INGRESO:
OBSERVACIONES	

	G&O CONSULTORES S.A.S <i>Consultoría en Gestión Organizacional</i>	VERSIÓN: 1
	INFORME DE SELECCIÓN	

INFORME PROCESO DE SELECCIÓN

NOMBRE DEL CANDIDATO	
CARGO POSTULADO	
INFORMACION PERSONAL	
INFORMACION ACADEMICA	
INFORMACION LABORAL	
CONCEPTO TALENTO HUMANO	

AJUSTE A LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIA	SE EVIDENCIA	NO SE EVIDENCIA	SE EVIDENCIA CON OPORTUNIDAD DE MEJORA

	G&O CONSULTORES S.A.S <i>Consultoría en Gestión Organizacional</i>	VERSIÓN: 1
	ACTA DE REUNION	

Marque con X: Apto: Apto con Restricciones: No Apto:

Firma responsable del proceso: _____

G&O CONSULTORES
Consultoría en Gestión Organizacional S.A.S

"Somos el medio para que su empresa logre la competitividad que requiere".



Medellín, 16 de Mayo de 2016

Sres.
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
Ciudad

Cordial Saludo,

ASUNTO: Evaluación de Impacto Proceso de Gestión Humana

G&O CONSULTORES S.A.S es una empresa que actualmente se encuentra en un proceso de fortalecimiento de su gestión interna, para responder a las condiciones de crecimiento y consolidación en el mercado. Para ello, hemos iniciado la sistematización de nuestros procesos administrativos, incluyendo el proceso de gestión humana.

Como pequeña empresa, hemos realizado la selección de personal, la inducción, capacitación y bienestar de los empleados de manera informal y por ello el trabajo que actualmente se está desarrollando desde la profesional Laura Marcela Alzate Flórez ha sido totalmente significativo para la organización administrativa de la empresa, donde se han comenzado a definir lineamientos claros para la gestión sistemática del talento humano, como son:

- La definición de un proceso para la selección de personal, desde las diferentes etapas que lo conforman. Iniciando con su aplicación en la selección de profesionales para un nuevo proyecto que estamos ejecutando y la construcción de los formatos necesarios para este proceso, tales como formato de requisición e informe de selección. Además de la elaboración de un flujograma que permite visualizar con mayor claridad las etapas del proceso de selección de personal de nuestra Empresa.

Por ello, nuestro agradecimiento a la estudiante Laura Alzate y a la Fundación Universitaria Luis Amigó

Cualquier información adicional puede comunicarse al 3007862036

Atentamente,


SANTIAGO LOPEZ OROZCO
Gerente

REFERENCIAS

- Ansorena C. Á. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Arthur, D. (1986) Selección efectiva de personal, reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados. Colombia: Editorial norma
- Bohlander George, S. S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Thomson Learning.
- Dolan Shimon, S. R. (1999). *La Gestión de Recursos Humanos*. España: McGraw Hill.
- Furnham, A. (2001) Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Editorial Oxford University Press. S.A
- Ramírez Fernando Luis Fernando. (2013, Agosto 6). *¿Por qué es necesario el departamento de recursos humanos?*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/por-que-es-necesario-el-departamento-de-recursos-humanos/>
- Suarez, A. Cómo optimizar los procesos de selección? Gestión Humana
http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/14-como_optimizar_procesos_seleccio.p
http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/14-como_optimizar_procesos_seleccio.p
- Vargas Jorge. (2001, Enero 20). *La descripción y el análisis de cargos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/>