

**DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL
EN LA EMPRESA LEYTON CAR'S SAS**

NICOLAS LEYTON SANTOS

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2016**

**DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL
EN LA EMPRESA LEYTON CAR'S SAS**

NICOLAS LEYTON SANTOS

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

**Orientador
MARÍA EUGENIA VILLA
Psicóloga PhD**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Agosto de 2016

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Director de especializaciones

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Francisco Archer Narváez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documentos. Estos corresponden únicamente a los autores.

AGRADECIMIENTOS

Quiero dirigir estos agradecimientos a mis padres, personas que me han brindado su apoyo incondicional en toda circunstancia, agradezco a Leyton Car´s SAS por brindarme su apoyo y respaldo en el desarrollo de este proyecto de grado, a dios por guiarme en cada uno de mis días.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	16
OBJETIVOS	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2. ANTECEDENTES	20
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. DELIMITACIÓN	23
5. LA EMPRESA	24
5.1. EL PROCESO PRODUCTIVO DE LEYTON CAR´S	25
5.2. ESTRUCTURA ORGANICA DE LEYTON CAR´S	26
5.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LEYTON CAR´S	27
5.3.1. Misión	27
5.3.2. Visión	27
5.3.3. Principios corporativos	27
6 MARCO TEORICO	28
6.1. SUBPROCESOS DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO	31
6.1.1. Incorporar a las personas	32
6.1.2. Colocación de las personas	37
6.1.3. Recompensar a las personas	39
6.1.4. Desarrollo de las personas	40
6.1.5. Retener a las personas	45
6.1.6. Supervisar a las personas	49
6.2 PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL DE LEYTON CAR´S	53
6.2.1. SP o Personas suprevisas	54
6.2.2. Hacedores de problemas	55
6.2.3. Hacedores	56
6.2.4. Productores	58
7. PROPUESTA DE SOLUCION	60
7.1. COMO DEFINIR LO QUE NECESITAMOS	60
7.2. EVALUACION INTERNA	61
7.3. RECLUTAMIENTO	62

7.3.1. Herramientas para diseñar anuncios	63
7.4. PRESELECCION	65
7.5. FACTORES DE SELECCION	66
7.6. ENTREVISTA	67
7.7. PRUEBAS POST ENTREVISTA	68
7.8. CONTRATACION	69
8. DISEÑO METODOLOGICO	70
9. CONCLUSIONES	71
10. RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFIA	73
ANEXOS	74

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Gestion es creación.	29
Figura 2. La importancia de un buen proceso de selección.	53
Figura 3. Tipos de personas en las empresas.	54
Figura 4. SP o Persona supresiva	55
Figura 5. PTS o fuente potencial de problemas	56
Figura 6. Hacedores efectivos y hacedores menos efectivos	57
Figura 7. Hacedores.	57
Figura 8. Productores.	58
Figura 9. Evaluación interna	62

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. IQ en la poblacion mundial.	68
Tabla 2. Nivel sugerido según pruebas IQ.	69

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Reclutamiento con base en los puestos.	34
Cuadro 2. La selección como responsabilidad de la línea y función del staff.	36
Cuadro 3. Evaluación del desempeño con base en puestos // competencias.	38
Cuadro 4. Capacitación sustentada en puestos	42

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Grafico 1. Proceso productivo de Leyton Car´s SAS	25
Grafico 2. Estructura organica de cargos, Leyton Car´s SAS	26
Grafico 3. Los sub-procesos de la gestion de Talento Humano.	31
Grafico 4. Procesos para la incorporacion de personas	32
Grafico 5. Proceso de selección.	35
Grafico 6. Procesos para colocar a las personas	37
Grafico 7. Procesos para recompensar a las personas	39
Grafico 8. Los estratos del desarrollo.	40
Grafico 9. Tipos de cambios del comportamiento en razon de la capacitacion.	41
Grafico 10. Las cuatro etapas del proceso de capacitacion.	43
Grafico 11. Árbol de decisiones de un programa de ayuda al empleado.	46
Grafico 12. Los accidentes laborales y su clasificación.	48
Grafico 13. Retener a los talentos.	49
Grafico 14. Procesos de supervisión de personal.	50
Grafico 15. Sistema de información a los trabajadores.	51
Grafico 16. Sistema de información gerencial.	52
Grafico 17. Secuencia cargo, función, producto.	60
Grafico 18. Fuentes de reclutamiento.	63
Grafico 19. Anatomía de los juegos.	64
Grafico 20. Herramienta para el énfasis del anuncio.	65
Grafico 21. Factores de selección.	66

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A: Link directo para pruebas de coeficiente intelectual IQ 1.	75
Anexo B: Link directo para pruebas de coeficiente intelectual IQ 2.	76

GLOSARIO

SELECCIÓN: La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible dadas las condiciones actuales del mercado.

PERSONAL: Conjunto de personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fabrica, organización, empresa.

ORGANIZACIÓN: Las organizaciones son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos urbanos o de la gestión del talento humano.

CONTRATACION: Realización de un contrato a una persona en el que se pacta un trabajo a cambio de dinero u otra compensación.

EFICIENCIA: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

TALENTO HUMANO: Refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación.

RESUMEN

En este trabajo se exponen los 6 subprocesos claves de la gestión del talento humano, haciendo énfasis en la selección y contratación de personal para las organizaciones, enfocándose en la empresa Colombiana Leyton Car's SAS, presentado una propuesta de solución a un problema frecuente de la compañía.

Se presenta una propuesta completa desde el proceso de reclutamiento, hasta el proceso de contratación final, y todos los subprocesos que en él se encuentran, se crearon algunas herramientas para su uso durante el proceso y poder llevar a cabo un proceso de selección completo, brindando así a la empresa la mejor calidad de empleados y aumentando la eficiencia de su producción mediante la mejora de la calidad de su talento humano.

Palabras claves: Selección, personal, organización, contratación, selección, eficiencia, reclutamiento, coeficiente intelectual, talento humano.

INTRODUCCIÓN

Una de las principales causas de la alta rotación en las empresas es la aplicación no apropiada del proceso de selección utilizado para ingresar personal a la compañía. Este documento estará enfocado a analizar el proceso de selección utilizado en la empresa Leyton Car's SAS en Bogotá, Colombia y presentar una propuesta de solución debido a que el sistema utilizado actualmente es bastante desactualizado y no funciona, esto se ve evidenciado en su alta rotación o en los problemas de ambiente interno en la compañía.

El rol de las personas en las organizaciones es supremamente importante, las organizaciones se desarrollan día a día gracias al personal, desde lo más intrínseco hacia lo más alto de la jerarquía, Idalberto Chiavenato recalca en su libro gestión del talento humano la importancia que una compañía le da a su personal y se refleja en como le llaman, algunas compañías suelen llamar a su personal oficinistas, otros suelen llamarlos personal de mano de obra, trabajadores contratados por mes o por contrato, recalca que incluso algunos caen en el absurdo de llamarlos personal productivo o improductivo, esto es un absurdo total si la compañía califica de esta manera a su personal de trabajo es bastante visible la importancia que le dan a su recurso humano, de hecho este término "recurso humano" se ha actualizado a "talento humano" ya que si bien el personal o recurso humano es eso, un recurso, al igual que los equipos, las materias primas, el recurso económico, los recursos materiales, el recurso humano es mucho más importante, se le debe dar mucha más relevancia ya que es el encargado de manejar gran porcentaje del resto de los recursos, por ende el termino se ha cambiado a nivel mundial a "talento humano".

Ya sabiendo esto ahora se va a contextualizar en cuanto a la administración del talento humano, si bien en las organizaciones son muy importantes las personas es más importante aún como se administran para alcanzar los objetivos y las metas. "Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de la vida de las personas, quienes dependen de aquel para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir que es casi imposible dado el efecto de la importancia que este tiene para ellas", de modo que las personas dependen de las organizaciones para alcanzar sus objetivos personales y su éxito personal, y por supuesto las organizaciones jamás existirán sin las personas. Esto es algo clave a tener más adelante.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el proceso de selección y contratación de personal para la empresa Leyton Car's SAS.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir el proceso de selección que existe en la actualidad en la organización Leyton Car's SAS.
- Identificar las debilidades que se detectan en el proceso de selección que se lleva en la organización Leyton Car's SAS.
- Elaborar la propuesta de diseño para la selección y contratación del personal en la organización Leyton Car's SAS.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia existe un problema que afecta a la gran mayoría de PYMES (pequeñas y medianas empresas) y son los inapropiados procesos en la selección y contratación del personal, este problema también se ve en algunas de las grandes empresas del país pero gracias a los departamentos de recursos humanos y/o talento humano se han adoptado medidas y procesos adecuados para garantizar personal adecuado para las labores a desempeñar dentro de la empresa. Las PYMES al no contar con presupuestos amplios como las grandes empresas suelen carecer de departamentos de talento humano y su selección de personal es primitivo e inadecuado, simplemente todo se reduce a buscar un perfil designado muy superficialmente para el cargo que se necesita ocupar y quien toma la decisión final es el gerente encargado de la empresa.

Ese es el caso de la empresa Leyton Car's SAS una empresa Colombiana ubicada en la ciudad de Bogotá dedicada a la restauración de vehículos clásicos y antiguos, a la personalización de vehículos clásicos, antiguos y modernos y el mantenimiento automotriz completo de rutina. Esta empresa a pesar de ser una empresa organizada no cuenta con un departamento de talento humano, es una empresa que cuenta con alrededor de 12 a 15 empleados y absolutamente todos los empleados han sido seleccionados de igual manera, el que mejor le parezca en una única entrevista al CEO don Enrique Leyton, varios problemas se ven desencadenados por ello y se puede fácilmente ver un bajo rendimiento del personal en sus labores.

Existen varias causas que originan este problema, entre ellas: sociales, económicas y administrativas. Dentro de las causas económicas encontramos que el presupuesto que Leyton Car's SAS dispone para el talento humano es muy bajo e irregular, se dispone presupuesto para publicidad, herramientas técnicas, adecuación de espacios entre otras cosas pero no se da presupuesto alguno al desarrollo de un departamento que coordine y gestione toda actividad involucrada con el talento humano. Paralelo a esto, los directivos de la empresa no han establecido un sistema de inversión o el disponer de algún presupuesto para ello, entonces administrativamente no se ha intentado si quiera alguna vez diseñar un debido proceso de selección y contratación de personal. Tampoco buscar apoyo profesional por outsourcing, para darle solución a la situación, factores todos que se convierten en causas indirectas de los desaciertos en la contratación del personal.

Las condiciones sociales no podrían ser vistas como una causa directa, pero indirectamente ayudan a esta falencia en la empresa, la gran mayoría de los cargos de la empresa Leyton Car's SAS son cargos operativos (mecánicos, latoneros, pintores, electricistas, tapiceros) entre otros, y para estos cargos no se ha requerido de una formación académica. En el país no existe ningún instituto o ninguna universidad que certifique personas como latoneros técnicos, o como

pintores técnicos, son profesiones que se aprenden con la experiencia y por transferencia de conocimiento que por lo general es de legado familiar. Debido a esto el perfil de las personas que poseen estos conocimientos no tiene mucho perfil académico y nos remite directamente a un grupo social difícil de tratar, aparte de eso es personal supremamente escaso y esto indirectamente hace que haya pocos aspirantes para elegir y simplemente al que más habilidades o experiencia se le pueda analizar brevemente y en una única entrevista es la persona que queda contratada.

Las consecuencias que se desenvuelven de la errada selección de personal son los bajos rendimientos laborales, que afectan la productividad. Los bajos rendimientos laborales de los empleados llevan al no cumplimiento de metas estipuladas, esto compromete directamente a los directivos y a la empresa en general, traduciéndose en incumplimiento a los clientes que son la razón de ser de la empresa y lo más grave no poder facturar lo previsto. Adicionalmente, se produce retraso en la entrega que conlleva a insatisfacción de los clientes y por ende frena el avance de la empresa y de cada uno de los procesos llevados internamente. Razón por la cual se debe buscar la solución a este inapropiado proceso y poder mejorar lo antes posible la selección de personal en Leyton Car's SAS.

2. ANTECEDENTES

En el medio organizacional la selección de personal juega un papel muy relevante en la industria y en todos los sectores productivos. La psicología industrial es el área de estudio específico y mirando en el pasado no existe una fecha exacta a donde se remonte su origen, pero se cree que alrededor de 1905; durante la primera guerra mundial en los bandos se crea la necesidad de reclutar personas, que en ese momento fueron reclutas y oficiales, que se sometían a la aplicación de pruebas colectivas que permitían seleccionar al mejor personal de dicha corporación. En 1918 en los Estados Unidos de América se funda una compañía llamada "SCOFF COMPANY OF PHILADELPHIA" la cual básicamente se dedicaba a seleccionar y ubicar los trabajadores, pero mediante pruebas estimulantes, que básicamente consistían en separar a los buenos trabajadores de los malos trabajadores; en la revolución industrial muchas de las organizaciones seleccionaban su personal primitivamente, existía un encargado llamado supervisor de labores y de este dependía la selección de personal, quien la realizaba de la siguiente manera: el supervisor se basaba únicamente en observaciones y datos subjetivos, básicamente era pura intuición y es así como hoy en día todavía se efectúa en muchas empresas como es el caso de Leyton Car's SAS.

Como consecuencia de la revolución industrial el número de las organizaciones creció, y el tamaño de las existentes se aumentó, y así mismo como cualquier empresa u organización creciente su manejo se complicó. Federico Taylor propuso que el reclutamiento se focalizara en el cumplimiento de objetivos y obtención de mejores resultados y de esta manera surgieron las llamadas en su momento "oficinas de selección" y seguido a estas se empezó a pensar en áreas que se dedicaran específicamente a la administración de los recursos humanos con el fin de optimizar labores y producciones, así mismo reducir retrasos y poca eficiencia de los empleados en sus cargos.

En México en el año de 1980 surge la necesidad de valorar al personal que ingresaba por primera vez a los institutos que servían públicamente y es aquí donde se hace necesaria la intervención de psicólogos y médicos con el fin de conocer y analizar las aptitudes y condiciones físicas en relación con su tarea, aparte de esto se empezó a contar con personal profesionalizado que dirigía o brindaba inducción al personal entrante y desarrollaba de igual manera cada una de las evaluaciones exigidas. Algunas de las pruebas que se realizaban al personal entrante eran las pruebas de Dominós, las pruebas de Barsit, juicio, beta, pruebas de personalidad Douglas Jackson, factor "G", Catell 102, Bell, Edwards y Guilford retomando la escala de medición en términos generales para las personas evaluadas, más adelante ya las organizaciones deciden que no solamente se seleccionara al personal de nuevo ingreso sino que también se evaluara el desempeño a los trabajadores antiguos, con el fin de retroalimentar y

conocer sobre su progreso, incentivar al trabajador con el fin de concientizarlo acerca del trabajo en equipo y poder trabajar en pro de la organización y de la obtención de resultados.

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente la empresa Leyton Car's SAS, es una de las empresas líderes en su mercado a nivel latino América, en Agosto de 2015 cumplió 20 años de fundada y es reconocida a nivel internacional, día a día sigue creciendo vertiginosamente pero se ha visto enfrentada siempre a un gran problema y es su personal de trabajo, la gran mayoría de los cargos son cargos operativos y necesitan de personal comprometido al cumplimiento de metas y al crecimiento de la empresa. Frecuentemente se observa alta rotación de personal operativo lo cual no es bueno y se fundamenta como causa de retraso en los trabajos. La empresa no cuenta con ningún proceso de selección adecuado para su personal de trabajo y esto se ve reflejado en la alta rotación, cuando se contrata un empleado y se cree que va a dar buenos resultados, no se aprecia este comportamiento o resulta no tener conocimientos adecuados, o peor aún es una persona apática y con problemas que afectan negativamente el ambiente interno de trabajo e impacta de esta manera a los demás trabajadores, generando un mal ambiente laboral lo que se traduce en poca eficiencia y productividad. Por esta razón se debe incorporar un proceso de selección y contratación adecuado para la empresa Leyton Car's SAS.

Leyton Car's SAS nunca antes ha tratado este problema, desafortunadamente su más alto directivo, el señor Enrique Leyton tiene el pensamiento de que simplemente si el empleado no sirve o no da resultados se reemplaza, y se nota en la alta rotación de la empresa, puesto que empleado que no da los resultados es desvinculado de inmediato y se contrata "rápidamente" otra persona para ocupar el cargo. De esa forma se ha tratado el problema pero claramente sin solución técnica profesional, alguna.

La empresa siempre está en constante progreso, pero este a medida que ha crecido tanto se ha comenzado a ver limitado debido a la alta rotación y a la falta de cumplimiento en sus metas propuestas, por eso es necesario replantear el sistema de selección y contratación de personal, lo cual traería grandes beneficios a la empresa tanto en su desarrollo interno como a sus utilidades ya que se optimizarían procesos y se aumentaría la eficiencia de cada uno de los empleados.

4. DELIMITACIÓN

Se realizara un diseño del proceso de selección de personal para la empresa Leyton Car's SAS, ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia. Empresa dedicada a la restauración de vehículos clásicos y antiguos, personalización de autos clásicos y modernos e importación de autopartes, ubicada en la calle 71 con Carrera 22 -16. El modelo a diseñar será usado para todos los cargos operativos de la compañía.

5. LA EMPRESA

Leyton Car's SAS es una compañía del sector automotriz con más de 20 años de experiencia en el mercado de los restomod's (restauraciones y modificaciones), ubicada en la calle 71 con Cra. 22 en la ciudad de Bogotá – Colombia, es considerada una empresa líder en Latinoamérica gracias a la calidad en sus trabajos y al cumplimiento a su clientela. Es una compañía dedicada a la restauración y personalización de vehículos clásicos, antiguos y modernos que cuenten con al menos veinticinco años de antigüedad. Adicionalmente, es conocida por prestar el servicio de mantenimiento automotriz general a cualquier tipo de vehículos.

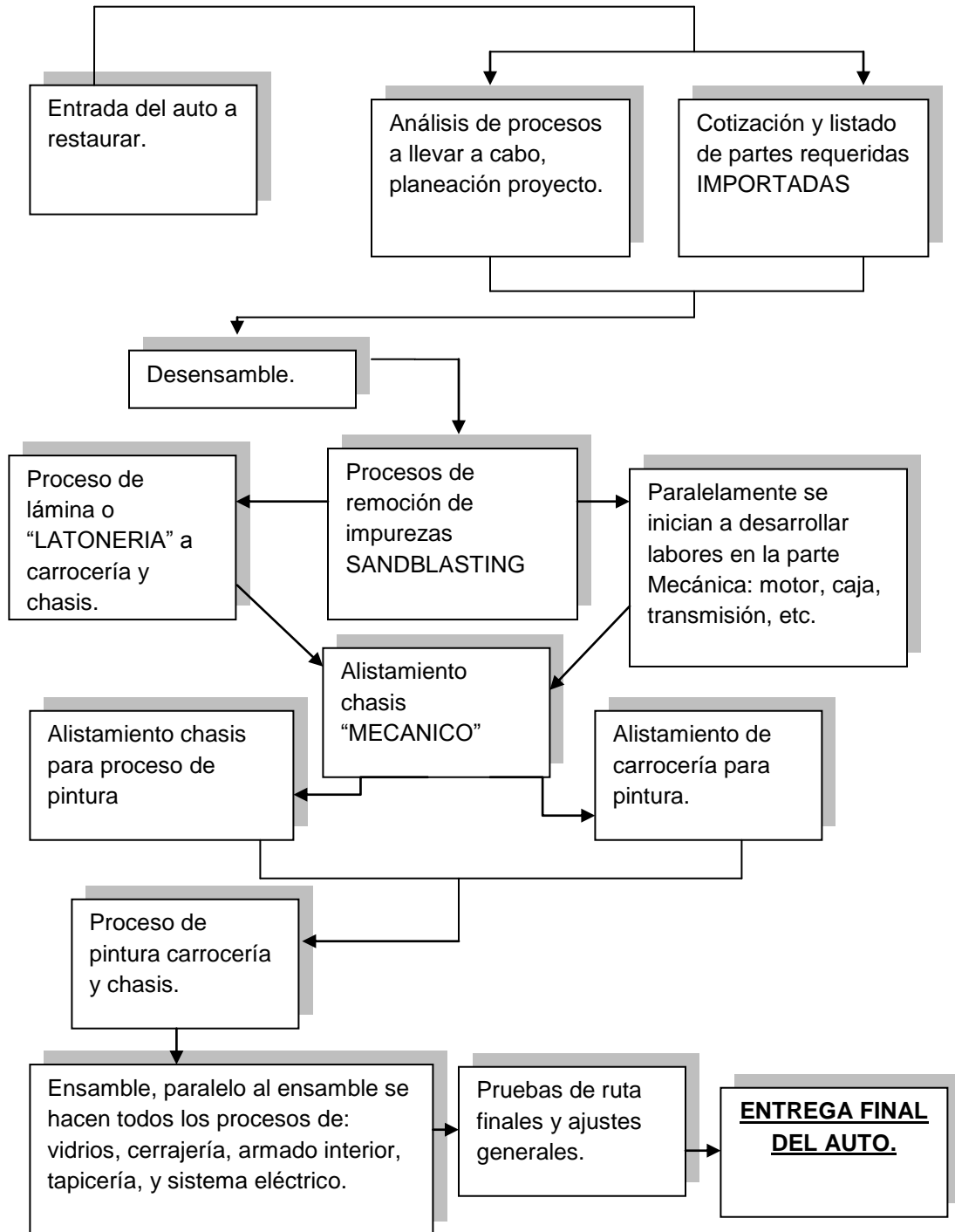
Es una compañía especializada en los vehículos americanos o “muscle cars”, pero también trabaja vehículos de todas partes del mundo bien sean Alemanes, Ingleses, japoneses etc. El empeño de sus directivos por constituirse como una empresa líder en el mercado la ha posicionado como una de las mejores a nivel mundial, y muy conocida en Colombia a pesar de ser un mercado muy poco explorado en el país, incluso en Latinoamérica.

La empresa inicio un 20 de Agosto de 1995 solo con 2 empleados, Enrique Leyton y Sandra Santos en una pequeña bodega prestando el servicio de mantenimiento automotriz a todo el grupo de General Motors, la gran experiencia y conocimiento de Enrique Leyton junto con su buen manejo administrativo guiado por Sandra Santos (su esposa) le permitieron hacer crecer su empresa e ir incorporando empleados a medida que prestaban más servicios; iniciaron primero con solo servicios de mantenimiento mecánico, después con servicios de lámina y pintura, sistemas eléctricos, etc.

El señor Enrique Leyton un apasionado por los autos americanos y por una cultura americana de modificaciones a los autos llamada “restomod's” (abreviatura en inglés para: restauraciones y modificaciones) un día decide iniciar un proceso de estos con un auto propio, un auto con el que soñó toda su niñez y parte de su juventud, un Chevrolet Bel Air Hardtop de 1955 igual al que tuvo su abuelo durante gran parte de su vida. Después de varios años de esfuerzo logro comprar uno y conseguirlo en buen estado en el departamento del Valle del Cauca en Colombia. Es así como se empieza a convertir en uno de los más grandes restauradores de autos del país, su auto ya restaurado y modificado empezó a ser un icono y una publicidad absoluta de la calidad de trabajos que llevaba a cabo, de esta forma empezó a atraer mucha clientela que le pedían hiciera lo mismo con sus autos. El señor Leyton al ver como este negocio crecía decidió empezar a formarse y aprender más al respecto y volverse un especialista absoluto en las restauraciones y modificaciones, en agosto del año 2015 la empresa cumplió 20 exitosos años de historia.

5.1 EL PROCESO PRODUCTIVO DE LEYTON CAR'S

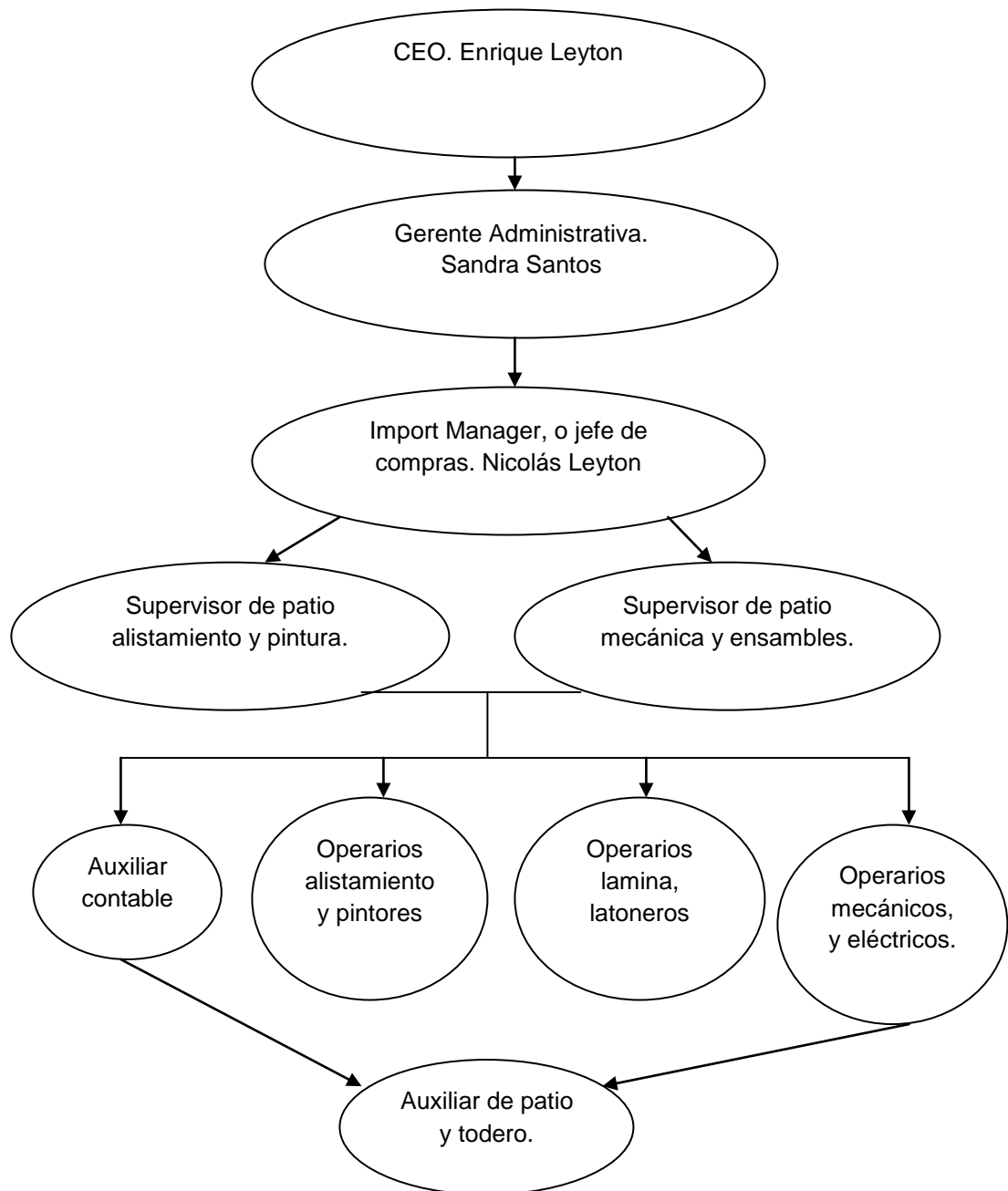
Grafico 1. Proceso Productivo Leyton Car's Classics S.A.S



Fuente. Nicolas Leyton, 2016, Leyton Car's Classics S.A.S.

5.2 ESTRUCTURA ORGANICA LEYTON CARS

Grafico 2. Estructura Orgánica de cargos, Leyton Car´s S.A.S



Fuente. Nicolas Leyton, 2016, Leyton Car´s Classics S.A.S.

5.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO LEYTON CARS

5.3.1 Misión.

Plasmar en cada uno de los proyectos realizados los sentimientos, intereses, pensamientos, y gustos de los clientes aplicando técnicas de diseño automotriz de vanguardia, usando herramientas de calidad y entregando el 100% de los conocimientos, experiencia, para entregar únicamente lo mejor a nuestra clientela, que sus autos personalizados refleje su personalidad con estándares de calidad superiores.

5.3.2 Visión.

Buscamos posicionarnos en el mercado latinoamericano como una de las empresas líderes en la restauración y personalización de vehículos clásicos y modernos, darnos a conocer por la calidad de nuestros trabajos en el mercado americano, y día a día ofrecer mejores y más completos servicios a nuestra selecta clientela.

5.3.3 Principios corporativos.

- Respeto absoluto por clientes internos y externos.
- Amabilidad y cordialidad con los clientes nuevos y antiguos.
- Reconocimiento a los proveedores nacionales e internacionales.
- Responsabilidad en cada una de las tareas a ejecutar.
- Compromiso igualitario en cada uno de los proyectos ejecutados.
- Trato igualitario a los clientes.
- Compromiso absoluto con el orden y aseo de las instalaciones de la organización.

6. MARCO TEÓRICO

“El talento humano como función o departamento, el talento humano se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff, es decir como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo las prestaciones, etc.”¹

El talento humano es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.

Según Chiavenato ² el talento humano como profesión, son los profesionales que trabajan, a tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios, y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales etc. La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño clave en una organización con mejora continua. La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación, y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido gerentes de recursos humanos, por que participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la posterior formación.

“El área de talento humano es el conjunto de decisiones integradas referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia, de los trabajadores y de las organizaciones.” ³

El área de recursos humanos o talento humano, cumple la función en la organización referente a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos.

Edgar Eslava Arnao e Idalberto Chiavenato⁴, afirman que es un área de las compañías cuyo enfoque estratégico, es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones, dirigidas a disponer en todo

¹CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, 3 ed. México DF, México, Mc Graw Hill, 2009. 590p.

²CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, 3 ed. México DF, México, Mc Graw Hill, 2009. 590p.

³GEORGE, BOUDREAUD, Jhon. Human resource management, Irwin Burr ridge III, 1994. 200p

⁴DE CENZO, David. y ROBBINS, Stephen. Human Resource management, Nueva York, John Wiley & Sons, 1996. 80p.

momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Wayne Mondy afirma que la gestión o la administración de talento humano corresponden a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Abel Vásquez sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. Es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

Pablo Lledo, afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades por que los proyectos no se desarrollan por si solos.

Figura 1. Gestión es creación.



Fuente: (Documento taller conferencia Grupo Performia, “secretos para la selección de personal productivo”, Febrero 2016)

García, Sánchez y Zapata definen la gestión del talento Humano como “ la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes programas, y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir, y desarrollar a las personas que requieren en sus

diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa”⁵.

De acuerdo a Jaime Maristany⁶ la administración del talento humano tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la empresa siendo eficaces y logrando la confianza de los empleados a todo nivel.

Adel Vásquez afirmo que la gestión de talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señalo la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores en la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

Para Carlos Mora Venegas la gestión del talento humano es una herramienta estratégica indispensable para afrontar los nuevos desafíos que impone el medio. Es indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, (de lo que saben hacer) o de los que podrían hacer.⁷

Schuler R.S. afirma que puede definirse como la gestión estratégica de los recursos humanos, es toda aquella actividad que afecta al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de talento humano ya que afectan al comportamiento de los individuos a medios y largos plazos tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.⁸

George Milkovich y Boudrew Jhon W afirman que la gestión del talento Humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones.

⁵GARCIA, SANCHEZ, ZAPATA. Autores definen la gestión de talento humano. México D.F.: 2008.

⁶ MARISTANY, Jaime. . Autores definen la gestión de talento humano. México D.F.: 2009.

⁷ MORA VANEGAS, Carlos. Autores definen la gestión de talento humano. México D.F.: 2012.

⁸ SCHULER. Re. Autores que hablan sobre el concepto de gestión del talento humano. Cúcuta, Colombia.: 1994.

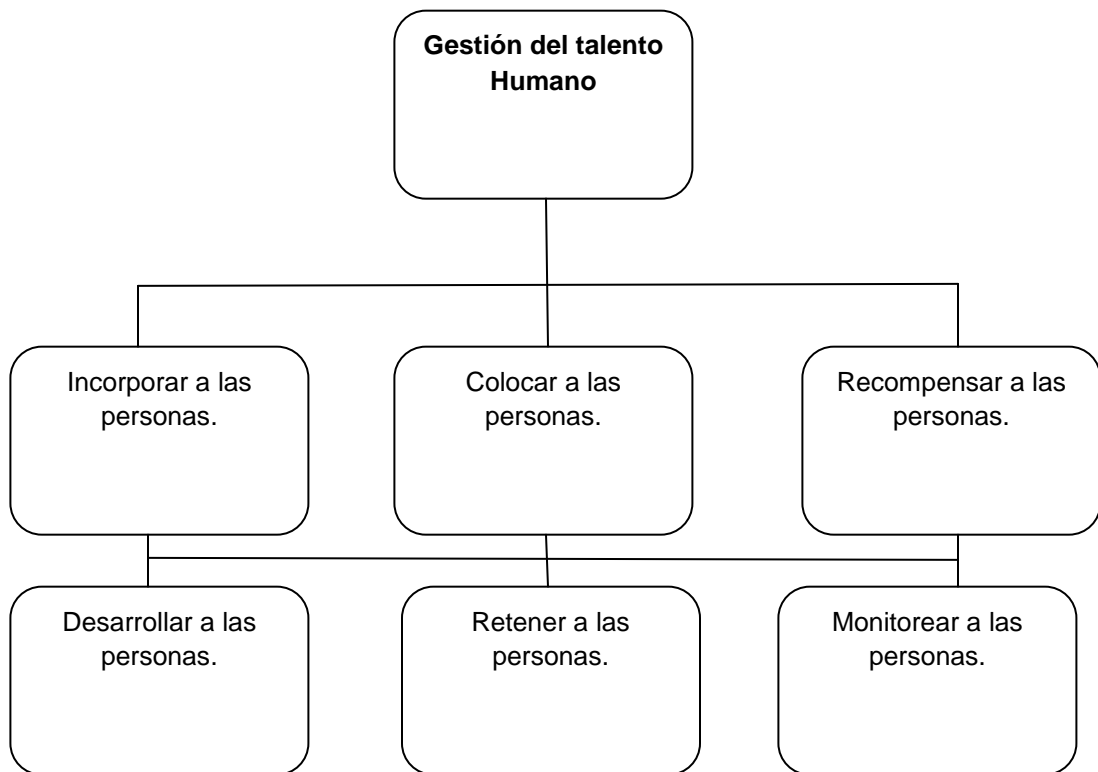
Dale Yoder define la gestión del talento humano “así es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por las necesidades. Colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna” esta definición se concentra en las relaciones que surgen del contrato liberal.

Byars y Rue definen “la gestión del talento humano como el área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos, de una organización o empresa”.

6.1 SUBPROCESOS DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano moderna, según Idalberto Chiavenato se divide en 6 subprocesos básicos enfocados al personal, son los siguientes en el siguiente orden: Incorporar a las personas, colocar a las personas, recompensar a las personas, desarrollar a las personas, retener a las personas y supervisar a las personas. Serán explicadas a continuación.

Grafico 3. Los sub-procesos de la gestión del talento humano



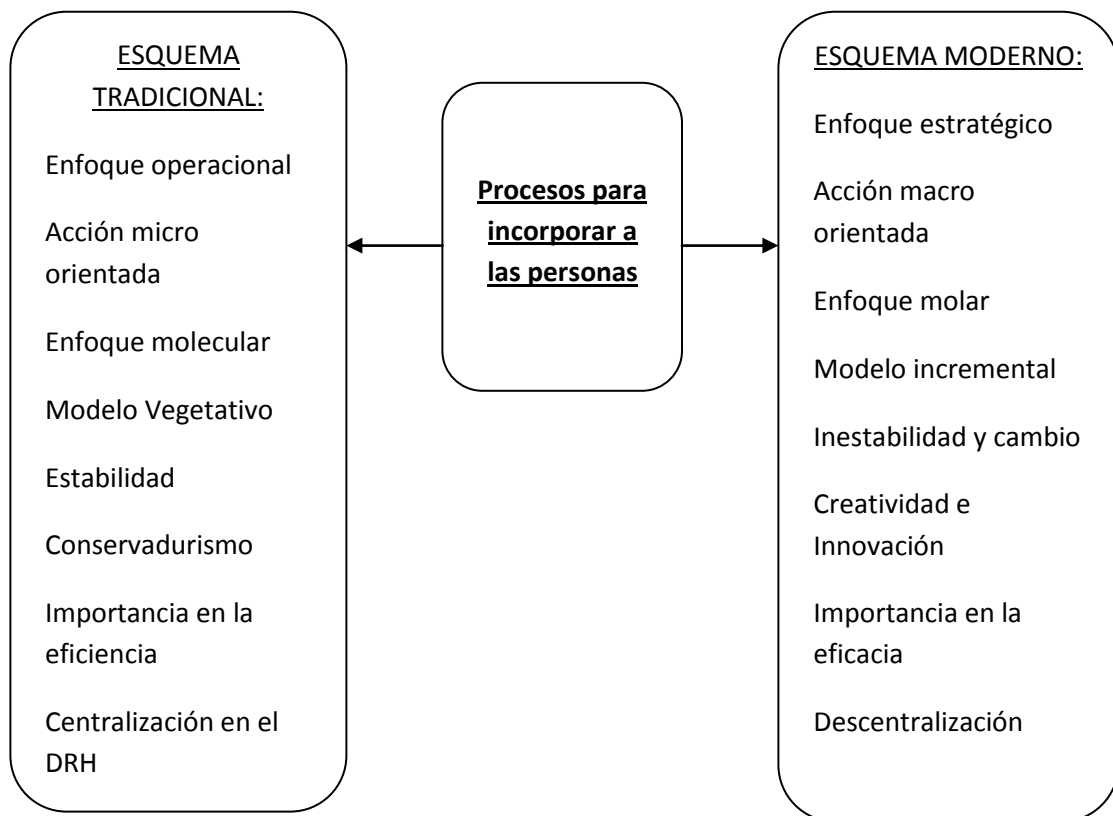
Fuente: (Gestión del talento Humano, Chiavenato, 2009)

6.1.1 Incorporar a las personas.

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que solo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. “Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida”.⁹

Los procesos para incorporar a las personas representan el primer grupo de procesos de la nueva administración de personal. De este subproceso salen 2 subprocesos: Reclutamiento de personal y selección de personal los cuales serán tratados profundamente en este documento, es en lo que se enfocara.

Grafico 4. Procesos para la incorporación de personas (esquemas)



Fuente: (Gestión del talento Humano, Chiavenato, 2009)

⁹CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, 3 ed. México DF, México, Mc Graw Hill, 2009. 590p.

Generalmente a nivel mundial se cree que por que una empresa tenga unos excelentes recursos tecnológicos, unos procesos racionales de trabajo, productividad óptima, una excelente estructura organizacional, productos y servicios excelentes y añadido a esto una larga lista de clientes satisfechos la empresa tiene todas la herramientas necesarias para ser competitiva en el mercado, Idalberto Chiavenato nos dice que esto es absolutamente falso, “el principal talón de Aquiles de las organizaciones o su principal punto neurálgico, es la calidad de las personas que trabajan en ellas”.

Es erróneo pensamiento de que poseer la mejor tecnología es estar a la vanguardia, es completamente equivocado nos podríamos preguntar rápidamente quienes son los encargados de manejar las maquinas o la tecnología de punta, son las personas quienes manejan u operan esta tecnología, crean y utilizan los procesos de trabajo, piensan y sugieren a la optimización de los mismos procesos de trabajo, son las personas las que generan la productividad de la empresa, la calidad en el servicio o producto; simplemente sin personas las organizaciones no funcionarían

Todas las organizaciones siempre están integrando o incorporando gente nueva a las organizaciones; la selección de personas forma parte del proceso para aumentar la cantidad de personas en las organizaciones, a medida que una empresa crece y se aumentan las ventas se requiere de un personal cada vez más amplio, es ahí donde entra a funcionar la selección de personal, justo después del reclutamiento de personas. Ambos hacen parte de un mismo proceso (reclutamiento y selección).

“El reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización”¹⁰. El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. “El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo, o una combinación de ambos, en otras palabras la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos” .¹¹

¹⁰SCHEMERHORN R, JHON, Management,Nueva York.: Jhon Wiley & sons, 1966, 290 p.

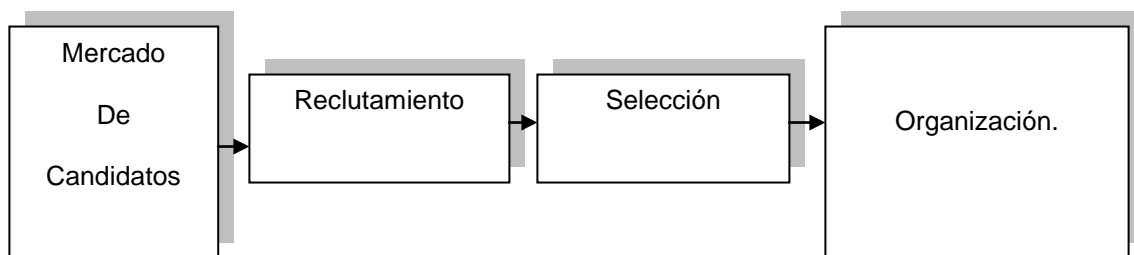
¹¹BLAIN, David managing human resources .Englenwood, New Jersey.: Prentice Hall, 1995. 193 p.

Cuadro 1. Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.

<u>RECLUTAMIENTO</u>		
BASADO EN PUESTOS:		BASADO EN COMPETENCIAS:
Atraer a candidatos para los puestos vacantes	Objetivo Primario	Atraer a candidatos que tengan competencias
Abastecer el proceso de selección con candidatos para ocupar las vacantes	Objetivo Final	Abastecer el proceso de selección con candidatos que cuentan con las competencias que necesita la organización
Rapidez para atraer candidatos	Eficiencia	Rapidez para atraer a los candidatos con las competencias necesarias
Candidatos disponibles en el banco de candidatos	Eficacia	Competencias necesarias en el banco de candidatos
Grado de atractivo de los candidatos	Indicador	Grado de atractivo de las competencias
Banco de candidatos internos o externos/ costos de reclutamiento	Rendimiento sobre la inversión	Banco de competencias internas o externas/costos del reclutamiento

Fuente: (Gestión del talento Humano, Chiavenato, 2009)

Gráfico 5. Proceso de Selección



Fuente. El reclutamiento y la selección como partes del proceso para incorporar a otras personas. (Gestión del talento Humano, Chiavenato, 2009)

“Si bien la función del reclutamiento es abastecer de materia prima (las personas, los candidatos) para el proceso de selección, la selección es el proceso de escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para las necesidades del puesto y de la organización “. (Chiavenato, 2009). Se puede hacer una analogía de cómo funciona el proceso de selección de personal, es como un filtro, un filtro es un elemento que permite solo el paso (en una línea o varias) de ciertos elementos deseados, lo que no se quiere del otro lado simplemente no pasa y el filtro lo retiene. En el proceso de selección es exactamente igual el filtro consiste en únicamente elegir o escoger a las personas con las habilidades deseadas para la organización y para el puesto a ocupar.

El proceso de selección pretende aumentar la eficiencia y el desempeño humano, si quiera mantenerlo, y de la mano la eficacia de la organización. Como todas las personas son diferentes, no existe absolutamente nadie igual por eso existen los procesos de selección para poder elegir aquella persona indicada, con las competencias indicadas, dentro del proceso de selección se debe tener en cuenta también que no es solo como está preparada la persona, sino como se proyecta a futuro, cuál es su proyección a largo plazo dentro de la organización.

El proceso de selección es una responsabilidad absoluta del staff o de la administración interna del talento humano de la organización, el órgano de recursos humanos brinda la asesoría, es este quien aplica exámenes y pruebas para evaluar las características de los candidatos, y los gerentes de la “línea” son quienes toman las decisiones, se sugiere que para tal área existan personas especializadas y psicólogos con el único objetivo de que la selección sea un proceso fundado en criterios científicos y estadísticamente definidos.

Cuadro 2. La selección como responsabilidad de la línea y función del staff.

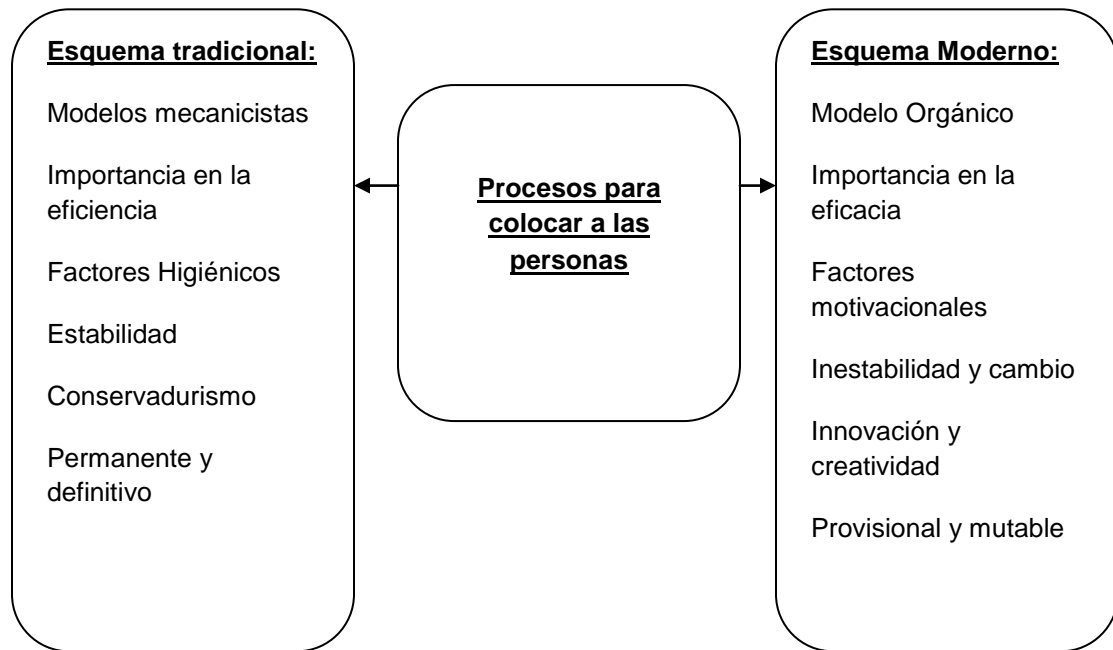
RESPONSABILIDAD DE LOS DIRECTIVOS DE LINEA	FUNCION DEL STAFF
<ul style="list-style-type: none"> Decidir qué se debe llenar un puesto vacante y emitir la solicitud del empleado (SE) 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el archivo de candidatos y/o llevar a cabo el proceso de reclutamiento
<ul style="list-style-type: none"> Decidir cuáles deben ser las características básicas de los candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer las entrevistas para tamizar los candidatos que se presenten
<ul style="list-style-type: none"> Entrevistar a los candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar técnicas de selección más adecuadas
<ul style="list-style-type: none"> Evaluar y comparar los candidatos con base en los resultados de las entrevistas y de las demás técnicas de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar y entrenar a los gerentes en las técnicas para entrevistar a los candidatos
<ul style="list-style-type: none"> Decidir si se aprueba o se rechaza a los candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> Recurrir a las pruebas psicométricas o de personalidad, en caso necesario
<ul style="list-style-type: none"> Escoger el candidato final para el puesto 	<ul style="list-style-type: none"> Asesorar a los gerentes en el proceso selección, si fuera necesario

Fuente:(Gestión del talento Humano, Chiavenato, 2009

6.1.2 Colocacion de las personas.

La colocacion de las personas se divide en 3 subprocesos: Orientar a las personas, diseño organizacional y diseño de puestos, evaluacion del desempeño.

Grafico 6. Procesos para colocar a las personas.



Fuente:(Gestión del talento Humano, Chiavenato, 2009

“ La cultura organizacional es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización.”¹² Es importante que el area de talento humanos sepa colocar las personas adecuadas en los lugares adecuados, para una facil adecuacion al clima y a la clutura organizacional.

En el diseño organizacional y diseño de puestos se realiza la organización del trabajo en razon a las tareas necesarias a hacer en puestos especificos, se diseñan los puestos, las tareas, las responsabilidades necesarias para cada sector. Este tema no sera tratado a profundidad en este documento.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, 3 ed. México DF, México, Mc Graw Hill, 2009. 590p.

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir, y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuales areas de trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño . La medicion es el elemento central del sistema de evaluacion y pretende determinar como ha sido el desempeño en comparacion con ciertos parametros objetivos. “La administracion es el punto central de todo sistema de evaluacion y debe ser mucho mas que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro”.¹³

Cuadro 3. Evaluación del desempeño con base en puestos // competencias.

<u>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</u>		
CON BASE EN LOS PUESTOS		CON BASE EN LAS COMPETENCIAS
Evaluar el desempeño en el puesto	Objetivo Primario	Evaluar competencias individuales o grupales
Trabajos debidamente desempeñados por los ocupantes	Objetivo Final	Competencias debidamente aplicadas por las personas a su trabajo
Ocupantes adecuados para los puestos que tienen	Eficiencia	Competencias adecuadas para el negocio de la organización
Fuerza de trabajo que se ciñe al conjunto de puestos de la organización	Eficacia	Resultado de las competencias aplicadas al negocio de la organización
Puestos ocupados y desempeñados bien en la organización	Indicador	Personas que cuentan con competencias esenciales para el éxito del negocio de la organización
Puestos debidamente ocupados/costos de evaluación del desempeño	Rendimiento sobre la inversión	Competencias aplicables y aplicadas/costo de evaluación del desempeño

Fuente: *(Gestión del talento Humano, Chiavenato, 2009*

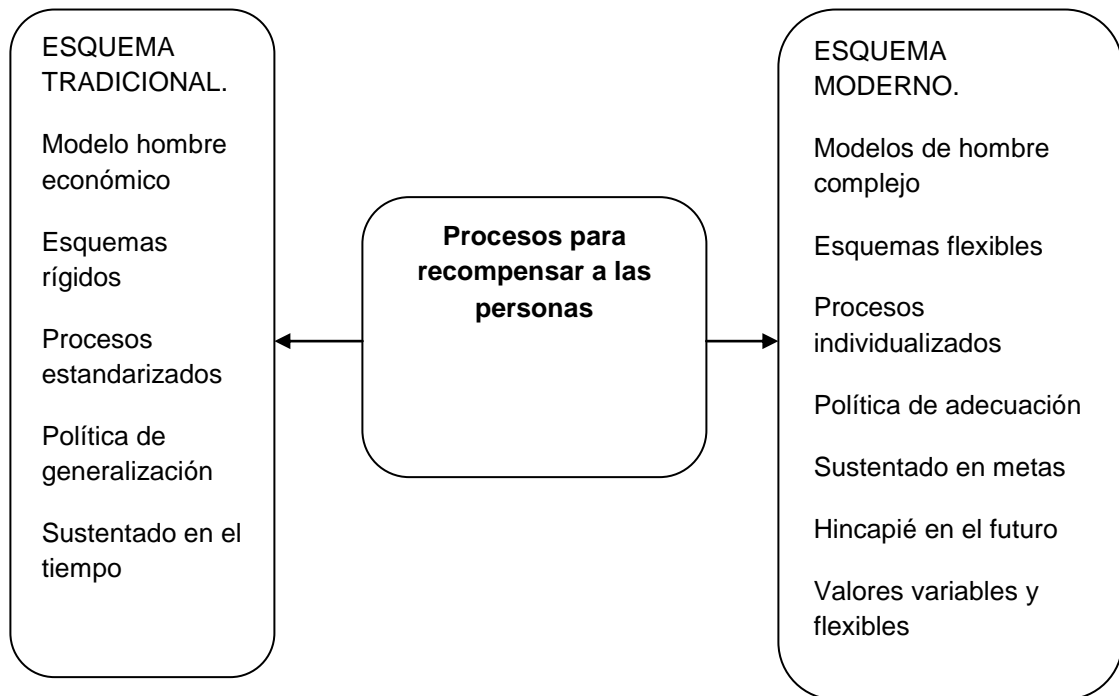
¹³ BLAIN, David. Managing human resources. Englewood, New Jersey.: Prentice Hall, 1995. 193 p

6.1.3 Rescompensar a las personas.

Los procesos para recompensar a las personas constituye los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones. La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien, una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de retribución a la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.¹⁴

En el subproceso de recompensar a las personas se encuentran 2 subprocesos: la remuneración e incentivos y las prestaciones y servicios.

Grafico 7. Procesos para recompensar a las personas.



Fuente:(Gestión del talento Humano), Chiavenato, 2009

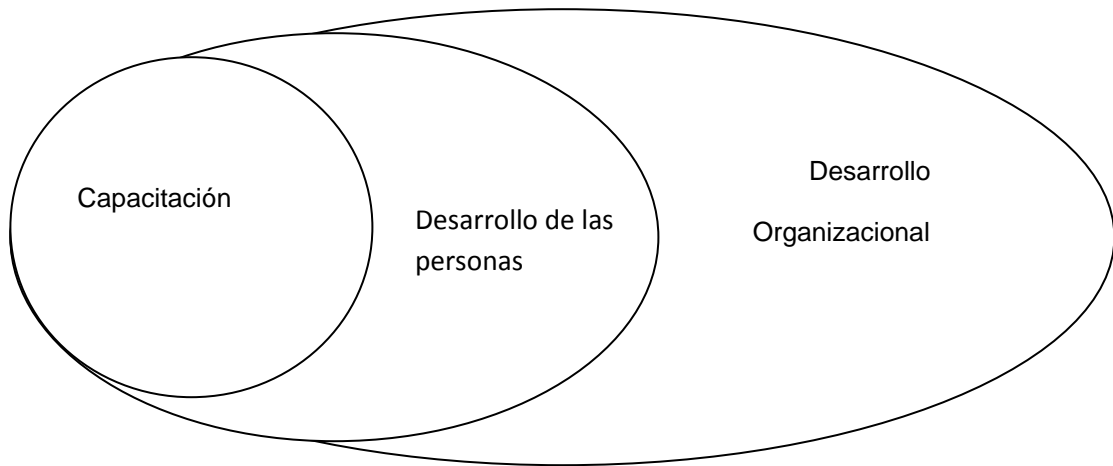
Los objetivos de los planes de prestaciones son definidos por cada empresa con el fin de satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Por lo general el plan de prestaciones es un paquete de prestaciones adecuado para el perfil de los trabajadores y de sus actividades. Las prestaciones y los servicios que se ofrecen a los empleados pretenden satisfacer diversos objetivos individuales, económicos

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, 3 ed. México DF, México, Mc Graw Hill, 2009. 590p.

y sociales. Por ejemplo: reducir la fatiga física y psicológica de las personas, mejorar la calidad de vida de las personas.

6.1.4 Desarrollo de las personas.

Grafico 8. Los estratos del desarrollo.



Fuente:(Gestión del talento Humano), Chiavenato, 2009

“La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo. La capacitación es el proceso de enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo”.¹⁵

“La capacitación es el proceso de modificar sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización, la capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto, su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito”.¹⁶

Diríamos que la más acertada definición actual para la capacitación es el medio que se utiliza para desarrollar las competencias de las personas, para que estas puedan ser más productivas y creativas con el único fin de que contribuyan más y

¹⁵ DESSLER Gary. Human Resource Management. Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 1997, 248 p.

¹⁶ IVANCEVICH, John, Human Resource Managements. Nueva York, Richard D Irwin, 1995, 423 p.

mejor a la organización. “Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas, incluso siendo estas similares o mejor aun teniendo muchas cosas en comun. La capacitacion se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas en general se enfoca en los puestos que ocuparan en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requieren ahí. Ambos son procesos de aprendizaje.”

Grafico 9. Tipos de cambios del comportamiento en razon de la capacitacion.



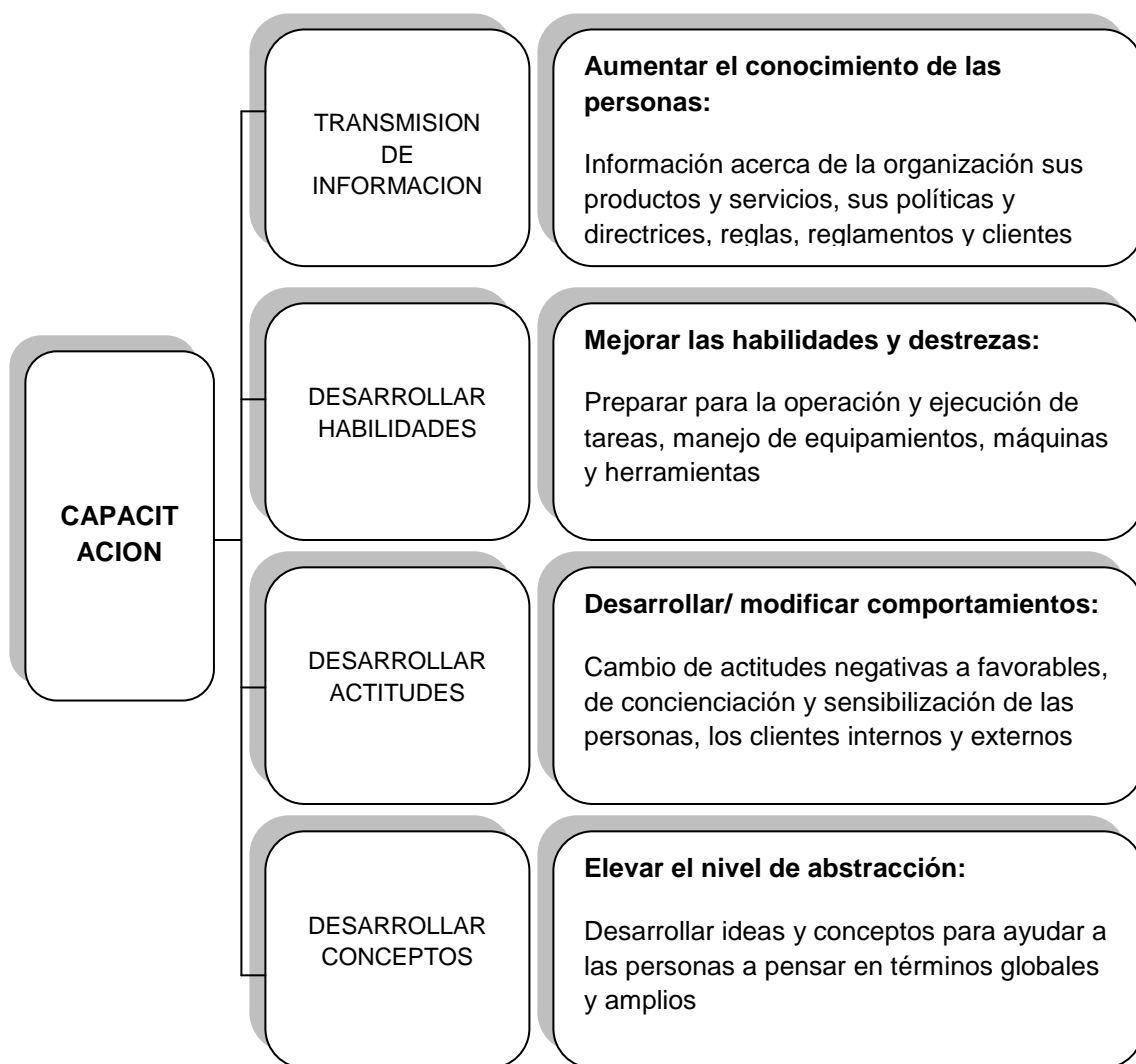
Fuente:(Gestión del talento Humano), Chiavenato, 2009

Cuadro 4. Capacitación sustentada en puestos // sustentada en competencias

CAPACITACION		
SUSTENTADA EN PUESTOS		SUSTENTADA EN COMPETENCIAS
Preparar al ocupante del puesto para que desempeñe el trabajo correspondiente	Objetivo Primario	Desarrollar competencias individuales
Ocupantes de puestos bien capacitados y preparados	Objetivo Final	Competencias disponibles para ser aplicadas en cualquier momento en la organización
Rapidez, calidad y bajo costo de capacitación	Eficiencia	Rapidez en la creación y el desarrollo de las competencias necesarias
Fuerza de trabajo debidamente capacitada, entrenada y preparada para desempeñar sus trabajos	Eficacia	Creación de nuevas competencias que tengan aplicación en la organización
Puestos ocupados por personas capacitadas, entrenadas y preparadas	Indicador	Personas dotadas de competencias esenciales para el éxito del negocio
Ocupantes de puestos capacitados/costos de entrenamiento	Rendimiento sobre la inversión	Personas competentes/costos de entrenamiento

Fuente:(Gestión del talento Humano), Chiavenato, 2009

Grafico 10.Las cuatro etapas del proceso de capacitacion.



Fuente:(Gestión del talento Humano), Chiavenato, 2009

“El desarrollo de las personas se relaciona mas con la educacion y con la orientacion hacia el futuro que con la capacitacion. Por educacion nos referimos a a las actividades del desarrollo personal vinculadas con los procesos mas profundos de formacion de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento que con la reparticion de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras”.¹⁷

¹⁷BLAIN, David. Managing human resources .Englewood, New Jersey.: Prentice Hall, 1995. 193 p.

Todas las personas sin importar sus diferencias individuales se pueden y se deben desarrollar. En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, solo los niveles más elevados. “Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores”.¹⁸

El desarrollo organizacional es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporcionan la organización, dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y el crecimiento humano. Incluye tres tareas de actividad: capacitación, educación y desarrollo.

“El desarrollo gerencial es un conjunto organizado de acciones educacionales que tiene por objeto desarrollar las habilidades y las competencias administrativas, como el liderazgo, la motivación, la conducción de equipos y sobre todo la administración de los procesos de administración de personas”.¹⁹

El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional.

“La capacitación compuesta por las experiencias organizadas de aprendizaje que se concentran en el puesto que se ocupa actualmente en la organización. La capacitación debe aumentar la capacidad del trabajador para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales”.²⁰

La educación es el conjunto holístico de las experiencias de aprendizaje que preparan a la persona para enfrentar la vida y para adaptarse a los desafíos del mundo actual.

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, 3 ed. México DF, México, Mc Graw Hill, 2009. 590p.

¹⁹ NADLER, Leonard. y NADLER, Zeace. Handbook of human resource development, Nueva York.: Jhon Wiley & Sons, 1990.

²⁰ NADLER, Leonard. y NADLER, Zeace. Handbook of human resource development, Nueva York.: Jhon Wiley & Sons, 1990.

6.1.5 Retener a las personas.

En el subproceso para retener a las personas encontramos 2 subprocesos implícitos de los que hablaremos y explicaremos brevemente; las relaciones con las personas, empleados y sindicatos de gran importancia en las organización y sus dirigentes y también el clima organizacional (Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo).

Una parte del trabajo de los gerentes de línea consiste en supervisar a los subordinados. Estos requieren de atención y seguimiento por que enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos, y de salud, a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender compromisos, a problemas con drogas, tabaco o alcohol. Diversos problemas afectan el desempeño de las personas. Diversos problemas afectan el desempeño de las personas, algunas personas logran manejar estos problemas por cuenta propia, otras no y se convierten en trabajadores o empleados problemáticos. Los administradores deben invertir una cantidad considerable de tiempo para lidiar de forma justa y equitativa con trabajadores problemáticos. Los problemas personales pueden afectar el comportamiento laboral de los trabajadores. Para su bien la organización debe motivar y proporcionar ayuda a los trabajadores en estas situaciones.

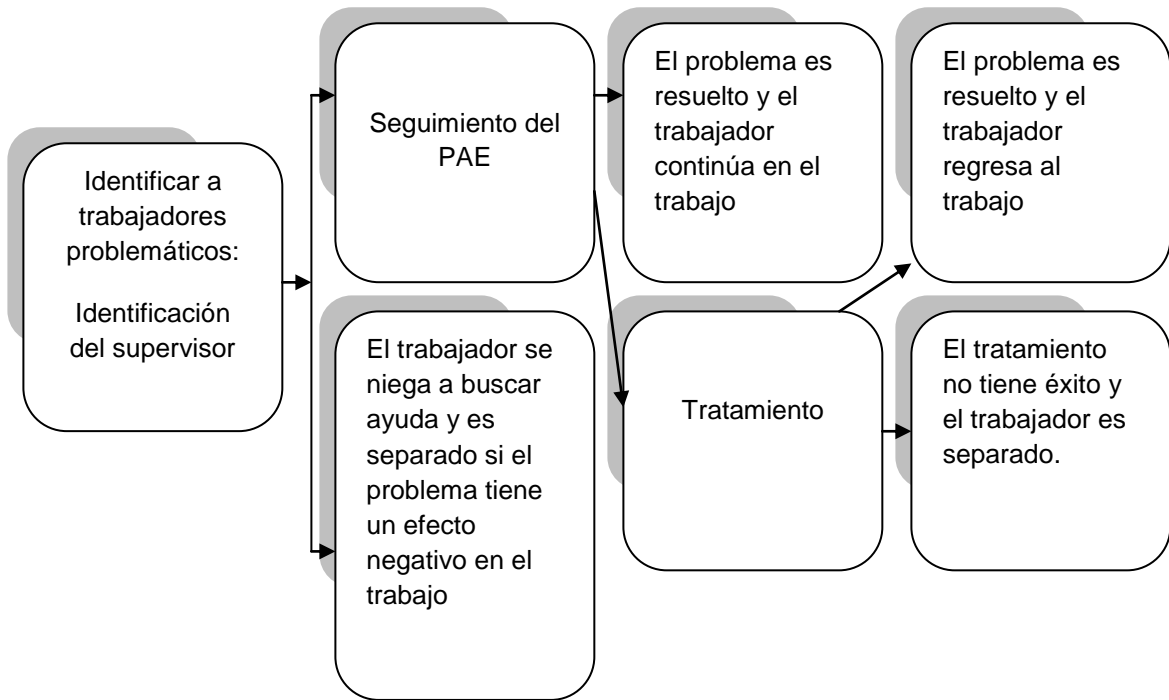
Muchas organizaciones ofrecen ayuda a los trabajadores problemáticos o tratan de modificar su comportamiento negativo. “Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente y respeto confianza y consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales”.²¹

Estas barreras se derivan de factores organizacionales o personales. Sea cual fuese su origen las actividades para relacionarse con los trabajadores pretenden establecer una comunicación directa de doble vía que implique a las dos partes y proporcione ayuda mutua. “En realidad, las relaciones con los empleados deben formar parte integral de la filosofía de la organización, es decir este debe tratar a sus empleados con respeto y les debe ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares”.²²

²¹ GOLEMBIEWSKI, Robert. MUNZENRINDER, Robert. Phases of burnout, development in concepts and applications, Nueva York. Prager.: 1988.

²² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, 3 ed. México DF, México, Mc Graw Hill, 2009. 590p.

Grafico 11. Arbol de decisiones de un programa de ayuda al empleado.



Fuente:(Gestión del talento Humano), Chiavenato, 2009

Las condiciones en las que los trabajadores se desempeñan son de suprema importancia en cuanto a su performance, es directamente proporcional como se encuentren unas buenas condiciones en el trabajo al rendimiento del empleado, dentro de estas condiciones hacemos referencia a el clima organizacional de la compañía, el clima organizacional de su area de trabajo, las condiciones físicas donde el empleado desarrolla sus actividades, la higiene que tengan las instalaciones, todo esto se vera transmitido directamente al desempeño del trabajador en su trabajo.

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación, y los equipos de trabajo. Así de esta manera un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen de forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos; la vista, el olfato, el tacto el oído, y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales como el estrés.

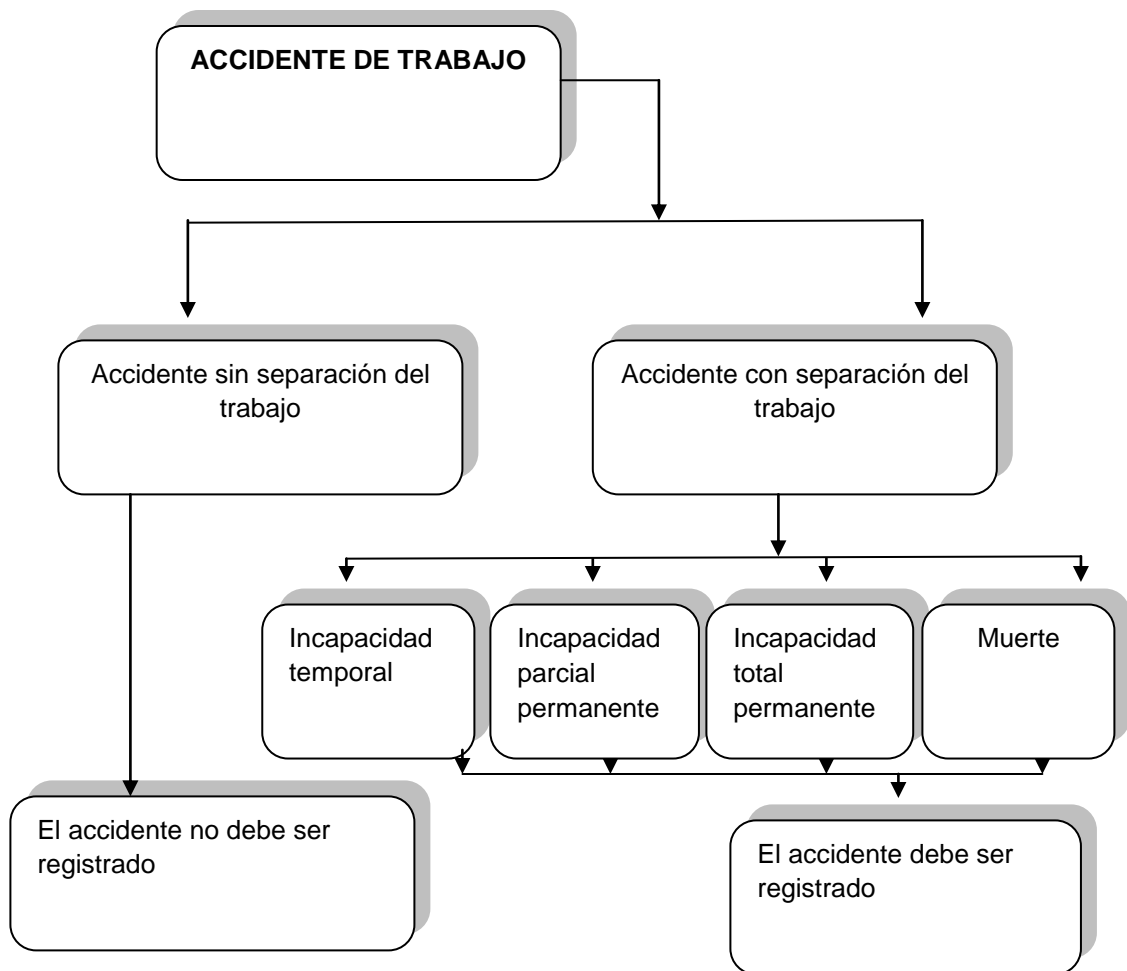
Dentro de los puntos a tener en cuenta principalmente: La cantidad de luz adecuada para cada actividad, la ventilación debe ser adecuada para la exposición a gases, humos, olores, etc, todo esto dependerá y variará dependiendo de la actividad que se desarrolle o lleve a cabo. Una temperatura adecuada a la zona de confort del cuerpo humano, la eliminación de ruidos o exigir el uso de protectores auditivos con base en el ruido de exposición.

Un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. Las empresas exitosas tienen una verdadera obsesión por procurar que el entorno del centro de trabajo sea agradable.

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad: la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos.

La seguridad en el trabajo busca la prevención de accidentes y administra los riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos de accidentes sean mínimos.

Grafico 12. Los accidentes laborales y su clasificacion.

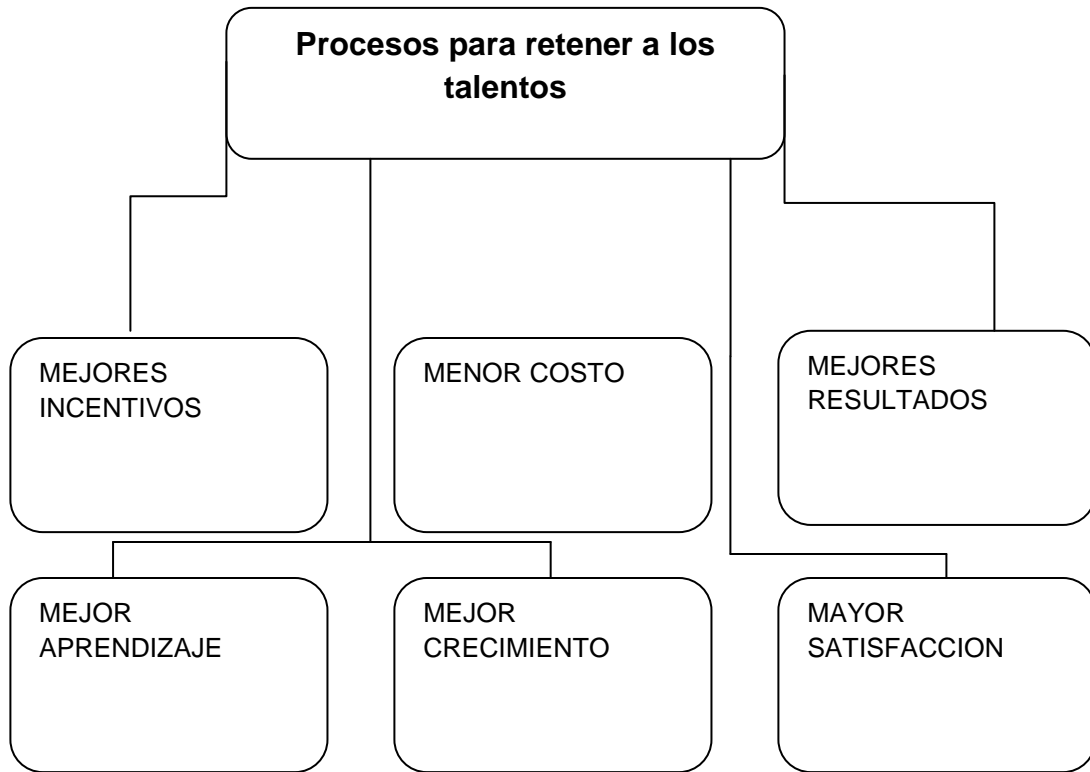


Fuente:(Gestión del talento Humano), Chiavenato, 2009

Como prevenir los accidentes:

- Eliminar las condiciones inseguras
- Preparar mapas de las areas de riesgo
- Analisis profundo de los accidentes
- Apoyo irrestricto de la alta gerencia
- Reduccion de los actos inseguros
- Procesos de selección de personal adecuados
- Comunicación interna

Grafico 13. Retener a los talentos.



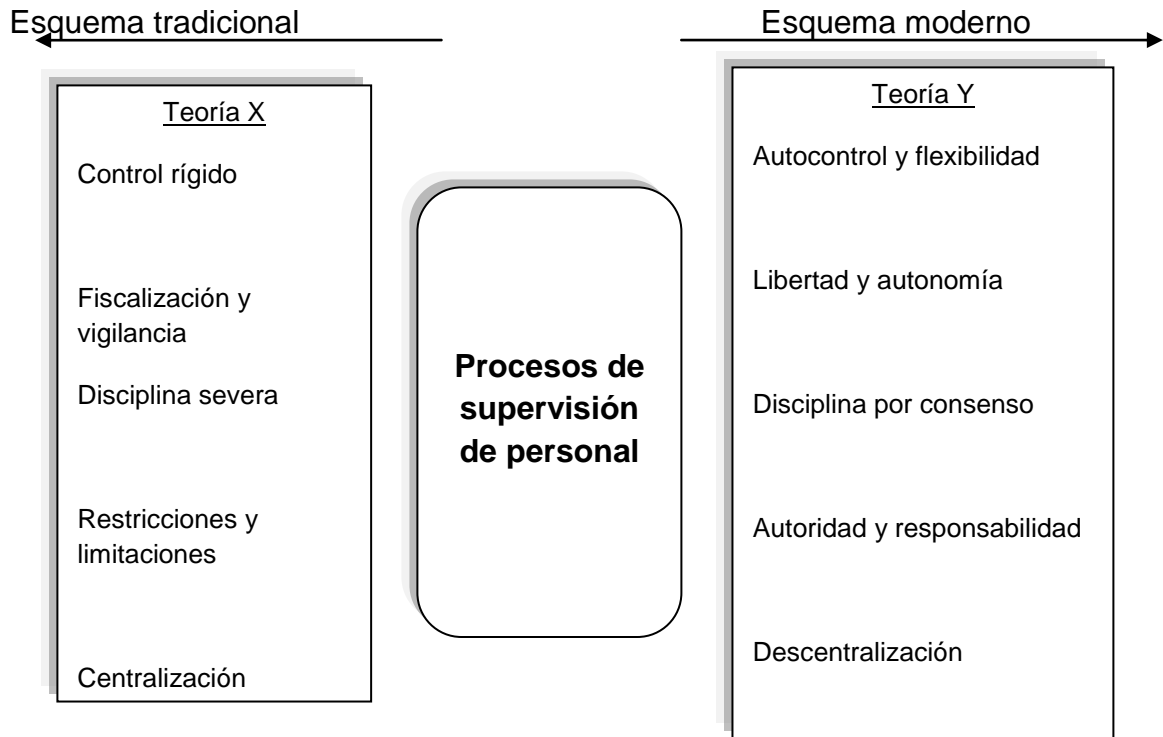
Fuente:(Gestión del talento Humano), Chiavenato, 2009

6.1.6 Supervisar a las personas.

Las organizaciones no operan en razón de simple improvisación ni funcionan por azar, sino que se rigen por determinados planes que tienen por objeto alcanzar objetivos, cumplir la misión y realizar la visión por medio de estrategias bien definidas, el comportamiento organizacional no puede ser casual ni errático, sino que debe ser deliberado y racional. Por lo mismo, las organizaciones deben hacer un esfuerzo considerable para supervisar sus diversas operaciones y actividades, supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados. Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que permiten los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización. En este sentido la función de staff del departamento de recursos humanos y la responsabilidad general de línea tienen tareas precisas. La función del staff consiste en diseñar sistemas para reunir y obtener los datos que abastecerán al sistema de información administrativa que sentará las bases para las decisiones de la gerencia de línea. "Los gerentes y los colaboradores deben

tener información en tiempo real para tomar decisiones y hacer que sucedan las cosas”.²³

Grafico 14. Procesos de supervisión de personal.



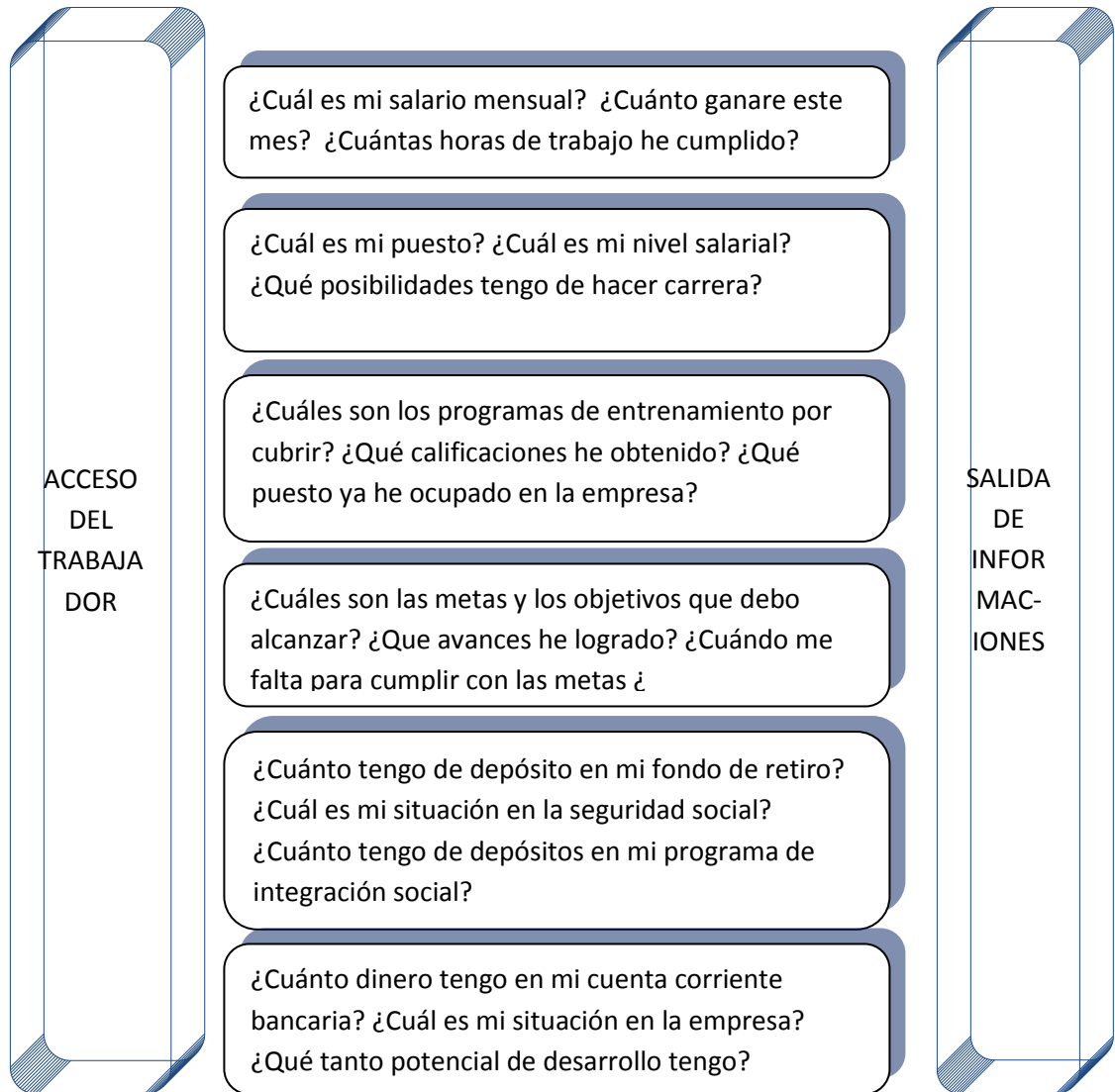
Fuente:(Gestión del talento Humano), Chiavenato, 2009

Una organización se debe cimentar sobre una base sólida de información y de comunicación y no solo sobre una jerarquía de autoridad. Todas las personas desde la base hasta la cúpula de la organización deben asumir sus responsabilidades en razón de la información difundida. Drucker afirma que cada persona debe aprender y hacerse dos preguntas fundamentales, que información necesito para mi trabajo y de quien, cuando y como la necesito? Y la segunda que información debo proporcionar a otros dado el trabajo que desempeñan de que forma y cuando. “En plena era del conocimiento las organizaciones necesitan cada vez más, tener sistemas de formación adecuados para lidiar con la complejidad

²³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, 3 ed. México DF, México, Mc Graw Hill, 2009. 590p.

ambiental y para transformar sus colaboradores en asociados y agentes activos del cambio y la innovación”.²⁴

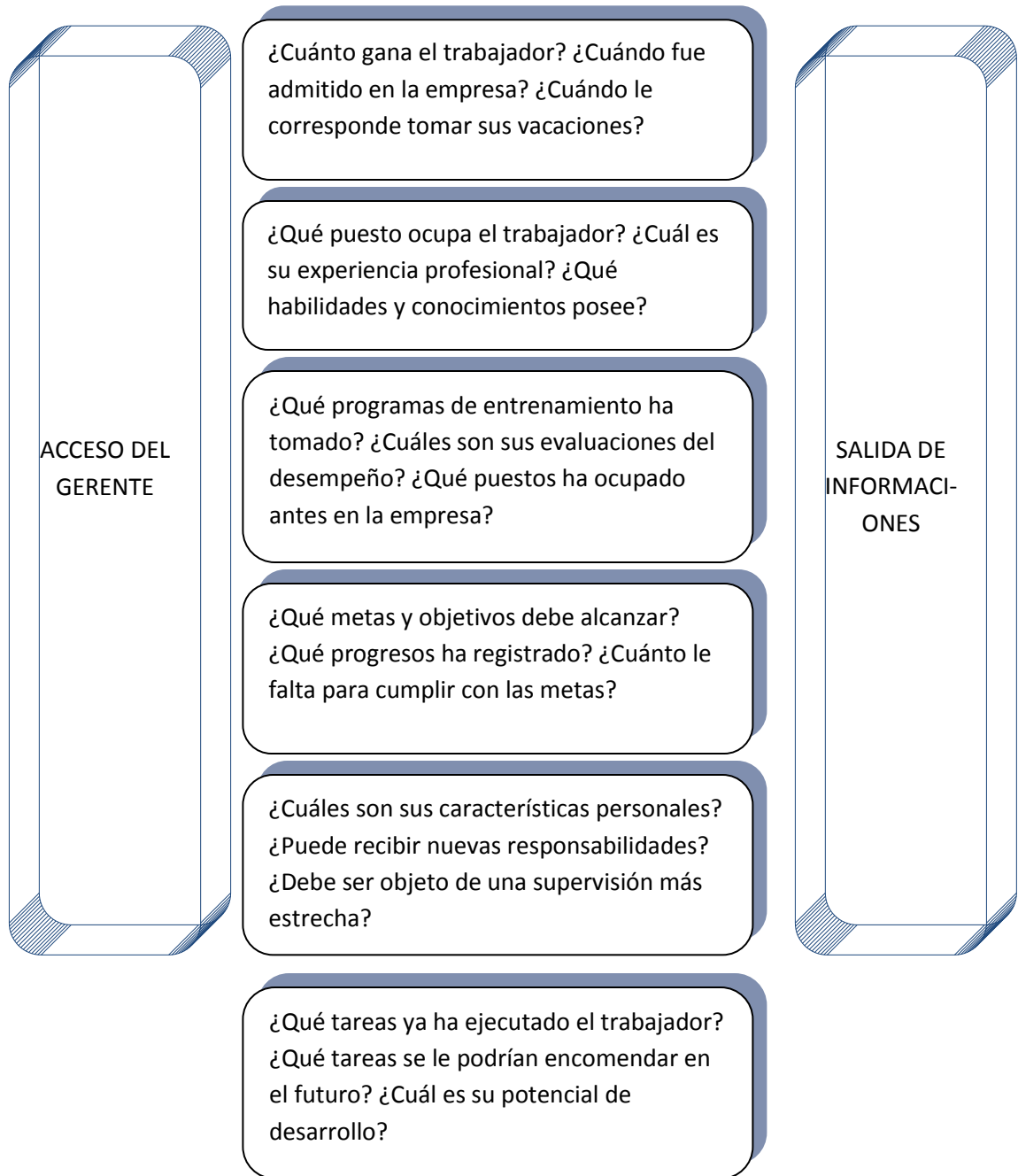
Grafico 15. Sistema de informacion a los trabajadores.



Fuente:(Gestión del talento Humano), Chiavenato, 2009

²⁴CHIAVENATO, Idalberto.Gestión del talento humano, 3 ed. México DF, México, Mc Graw Hill, 2009. 590p.

Grafico 16. Sistema de informacion gerencial.



Fuente:(Gestión del talento Humano), Chiavenato, 2009

6.2 PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL EN LEYTON CARS

La gran mayoría de pymes en Colombia utilizan el mismo sistema de selección anticuado y poco efectivo, la gran mayoría de pymes en Colombia carecen de area de talento humano y Leyton Car´s SAS no es la excepcion, al carecer de area de talento humano o recursos humanos no existe una persona encargada de realizar el debido proceso de reclutamiento adecuado y posterior selección adecuado.

En Leyton Car´s SAS el proceso de selección es muy basico o elemental, cuando se desea contratar a alguien para cualquiera de los cargos de la compañía, se busca el perfil para el cargo deseado, generalmente operativos y se hace una publicacion por las redes sociales de la compañía que cuentan con alrededor de 10.000 seguidores, tambien se hace la publicacion por sitios web como computrabajo o elempleo.com de esta manera se busca reclutar la mayor cantidad de personas o aspirantes al cargo, los aspirantes envian las hojas de vida a el correo personal del gerente general de la compañía Enrique Leyton, y este una vez recibidas todas, las revisa y hace un filtro de las que mas le llaman la atencion basandose en experiencia profesional y en su preparacion academica. De las hojas de vida escojidas se contacta a el aspirante y se programan entrevistas; finalmete el gerente general es quien elije a la persona para el cargo, posterior a esto la secretaria personal es quien se encarga de hacer todo el proceso de contratacion.

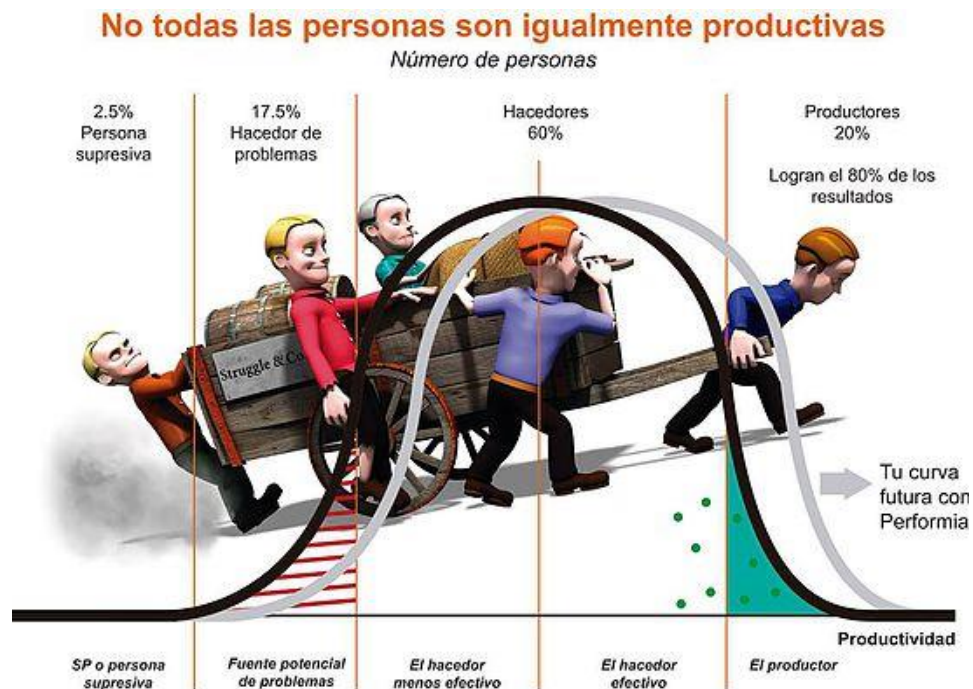
Figura 2. La importancia de un buen proceso de selección.



Fuente:(Documento taller conferencia Grupo Performia, “secretos para la selección de personal productivo”, Febrero 2016)

Ya conociendo los problemas del proceso de selección de Leyton Car's SAS ahora se debe conocer los cinco tipos de empleados que desarrollan actividades en las empresas, teniendo en cuenta que pueden venir desde los cargos operativos hasta los cargos gerenciales. Ilustrados en la Figura 3, se explicaran uno a uno y sus diferencias.

Figura 3. Tipos de Personas en las empresas



Fuente:(Documento taller conferencia Grupo Performia, "secretos para la selección de personal productivo", Febrero 2016)

- Persona Supresiva
- Hacedor de Problemas
- Hacedor menos efectivo
- Hacedor efectivo
- Productor

6.2.1 SP o Personas supresivas.

Ocupan menos del 2.5% del personal en las empresas, generalmente no se ven mucho en las empresas ya que son fácilmente detectadas y despedidas rápidamente, son trabajadores que no aportan en lo más mínimo a los lineamientos estratégicos de la empresa, de hecho generar únicamente problemas y no aportan nada de soluciones, suelen generar mal ambiente entre el resto de los empleados y de esta manera afectar el clima organizacional, para este

empleado todo son problemas cualquier nuevo sistema que se vaya a implementar, cualquier auditoria, cualquier cambio, la paga entre muchas otras cosas, suele quejarse por todo e indisponer al personal con los dirigentes de la compañía. Es justo el empleado que ninguna persona quiere contratar ni invertir en ella ya que será perdido, el problema aparece o mejor la persona desarrolla su perfil SP o persona supresiva ya dentro de la compañía.

Figura 4. SP o Persona supresiva

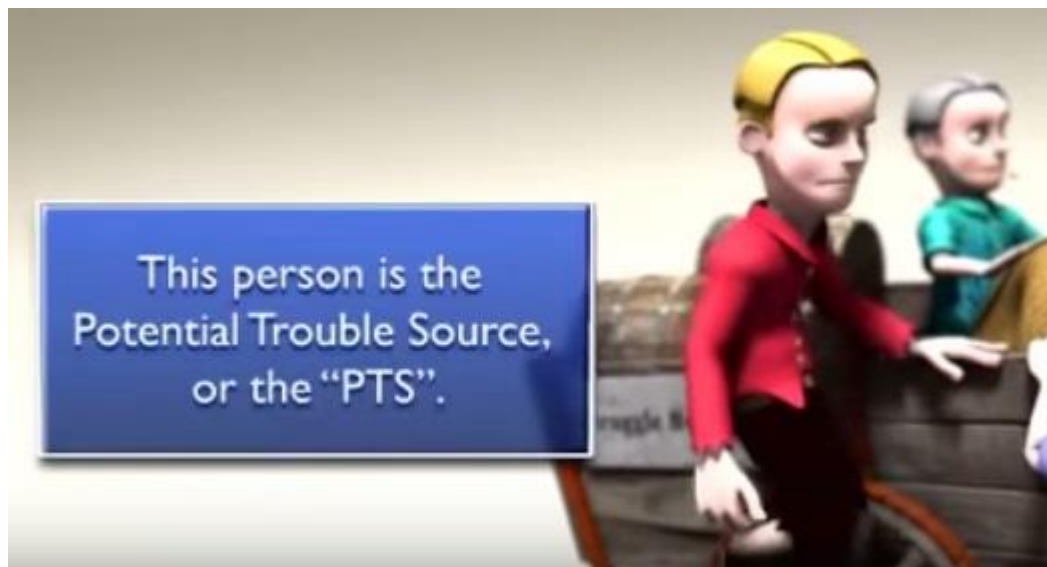


Fuente:(Documento taller conferencia Grupo Performia, "secretos para la selección de personal productivo", Febrero 2016)

6.2.2 Hacedor de problemas.

El hacedor de problemas es más frecuentemente encontrado en las compañías, a diferencia de la persona supresiva, según estimaciones porcentuales de L. Ronald Hubbard en las compañías el 17.5% de los empleados son hacedores de problemas, son fuentes potenciales de problemas, son más detectables que las personas supresivas, a estas personas les llamamos "PTS", por su significado en inglés: "potencia trouble source". Generalmente estas personas suelen generar problemas cuando menos se necesitan o cuando menos la compañía está disponible para asumir problemas, esto refleja inmediatamente ineficiencia e ineficacia en los resultados. Suelen ser personas inestables emocionalmente hablando, alternan con rapidez entre el estar mal y el estar bien, su estado de ánimo es una montaña rusa y debido a esto desencadenan problemas sin dificultad alguna.

Figura 5. PTS O Fuente potencial de problemas.



Fuente:(Documento taller conferencia Grupo Performia, "secretos para la selección de personal productivo", Febrero 2016)

6.2.3 Hacedores

Los hacedores son la mayoría de los empleados que se encuentran en la compañía, los hacedores se dividen en 2 grupos: los hacedores efectivos y los hacedores menos efectivos. En las compañías los hacedores conforman alrededor del 60% de los empleados, son fácilmente detectables ya que son la gran mayoría (más de la mitad) de los empleados, los hacedores menos efectivos son personas que aportan y cumplen con sus funciones pero a veces con tardanzas, suelen aportar a la compañía pero no de gran forma, son personas que siguen correctamente ordenes, pero desafortunadamente toca decirles reiterativamente que deben hacer, tienen que estar supervisadas generalmente la mayor parte del tiempo para evitar distracciones, tienen voluntad para trabajar y tienen potencial para desarrollar para convertirse en hacedores efectivos y de esta, manera seguir progresando.

Los hacedores efectivos son personas que realizan su trabajo al pie de la letra y cumplen dentro de los tiempos establecidos, son personas generalmente con sed de crecer y con necesidades en la vida, estas personas cuentan con la voluntad para ayudar en lo estrictamente posible a sus posibilidades y una vez hayan terminado sus responsabilidades, siguen instrucciones correctamente, a diferencia de los hacedores menos efectivos no necesitan tener una supervisión permanente, con una supervisión de rutina es más que suficiente, estos hacedores efectivos cuentan con un gran potencial para convertirse en empleados productores, que es

lo que cualquier compañía anhela tener, ya dependerá de la compañía como los trabaja y forma para convertirlos en empleados anhelados para su compañía.

Figura 6. Hacedores efectivos y menos efectivos



Fuente:(Documento taller conferencia Grupo Performia, "secretos para la selección de personal productivo", Febrero 2016)

Figura 7. Hacedores.



Fuente:(Documento taller conferencia Grupo Performia, "secretos para la selección de personal productivo", Febrero 2016)

6.2.4 Productores.

Este tipo de empleados son personas que entregan el resultado esperado sin necesidad de presión, de ayuda alguna o de órdenes, son el tipo de empleado más efectivo con el que una compañía puede contar suelen ser personas alegres y muy motivadas, va de la mano estrechamente con la felicidad que la persona tenga aquí la compañía influye mucho. Están estimados alrededor del 20% del personal de la compañía, pero estos dan el 80% de los resultados de la compañía, son personas con empuje natural, enfocadas al cumplimiento de los objetivos personales alineados con los de la compañía.

Figura 8. Productores.



Fuente:(Documento taller conferencia Grupo Performia, "secretos para la selección de personal productivo", Febrero 2016)

En Leyton Car's SAS encontramos los 5 tipos de personas, esto debido a un indebido proceso de selección, en el documento se propondrá una solución o un nuevo sistema de selección para futuras contrataciones, las personas ya contratadas se trabajaran aparte. La gran mayoría de personal operativo de Leyton Car's SAS son personas con un conocimiento técnico muy amplio en sus labores, pero dividíos en 3 grupos previamente explicados, existen fuentes potenciales de problemas ya detectados, pero que no han sido personas removidas de su cargo debido al gran conocimiento técnico que poseen gracias a su experiencia, son fuentes potenciales de problemas ya que son personas con caracteres variables y contagian a otros empleados un poco más efectivos, se recomendará a la empresa realizar trabajos por outsourcing ya que no se cuenta con área de talento humano para trabajar en el carácter de estas personas, dar un vuelto a su personalidad y transformarlas en personas hacedoras y posteriores productores, ya que no se quiere perder ese talento en el desempeño de sus labores técnicas. Por otra parte la gran mayoría de empleados operativos son hacedores, unos efectivos y otros menos efectivos. Se sugiere a la empresa contratar una consultora en talento humano para aplicar pruebas de clima organizacional y de esta manera mejorar la comodidad de los hacedores en la

empresa, para encarrilarlos a ser personal productor. Enfocarlos mas en el desarrollo de sus tareas y dejar de lado el voz a voz de los corredores, probablemente usando incentivos y todo lo mencionado en cuanto a desarrollo y retención del personal en los subprocesos del talento humano.

En cuanto al proceso de selección se elaborara una propuesta para filtrar personas supresivas, hacedores de problemas y hacedores no efectivos, permitir e incentivar el ingreso de hacedores efectivos y productores a la empresa, con herramientas que serán aplicadas en publicaciones y en encuestas posteriores, definiendo en un principio lo que se necesita para el cargo en cuanto al ambiente físico, al ámbito de carácter y al ámbito del conocimiento.

7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

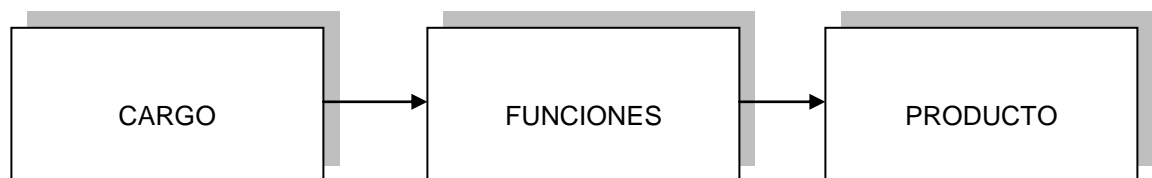
La propuesta de solución para la selección y contratación del personal de Leyton Car's SAS, se divide en 8 pasos:

1. ¿Cómo definir lo que necesitamos?
2. Evaluación interna
3. Reclutamiento
4. Preselección
5. Factores de selección
6. Entrevista (diseño)
7. Pruebas post entrevista
8. Contratación

7.1 COMO DEFINIR LO QUE NECESITAMOS.

Para cualquier empresa es primordial saber que necesita antes de contratar necesita tener unos cargos muy bien definidos y por supuesto tener vacantes a esos cargos, o también puede estar en desarrollo o en un proceso de expandimiento y la demanda de puestos aumenta es aquí donde la empresa debe proceder a contratar. Leyton Car's al ser una PYME siempre que va a contratar es porque quedo una vacante libre a un cargo operativo. Leyton Car's SAS ya tiene sus cargos definidos lo cual es de gran ayuda para partir desde este punto empezar a elaborar la propuesta. Se recomienda a Leyton Car's SAS contratar una persona que no trabaje de tiempo completo sino únicamente cuando se necesite un proceso de contratación para que lleve a cabo estas tareas, se recomienda que sea un profesional especialista en gerencia de Talento Humano.

Grafico 17. Secuencia cargo, función, producto.



Fuente:(Documento taller conferencia Grupo Performia, "secretos para la selección de personal productivo", Febrero 2016)

Acompañado al cargo y a su descripción completa, la persona encargada del proceso de selección tiene que definir 3 ámbitos de suma importancia:

El ámbito físico: definir si para el cargo se necesita que sea un hombre o una mujer, si se requieren algunas características físicas especiales o específicas. Estatura, peso, contextura física, etc.

El ámbito del carácter: Que valores necesita o requiere la persona para el cargo, como debe ser su personalidad, aplicar pruebas específicas para conocer la personalidad del aspirante (cuestionarios, test proyectivos, test de aptitudes).

El ámbito del conocimiento: que profesión requiere, que nivel profesional (técnico, tecnólogo o profesional) que experiencia laboral necesita, que experiencia profesional necesita, si necesita ser especialista, o un grado más avanzado.

PUNTOS IMPORTANTES A TENER EN CUENTA:

- No se contrata porque hay mucho trabajo, se contrata porque hay más producción.
- Revisar la producción de cada persona en su división.
- Se debe tener en cuenta que es más barato para una empresa ascender que contratar, y de esta manera se motiva más al personal.
- La persona encargada de los procesos de talento humano asesoran al gerente.

7.2 EVALUACION INTERNA.

Es de suprema importancia, antes de iniciar un proceso de contratación hacer una evaluación interna, buscar dentro del personal que ya conforma la empresa quien tiene meritos para ascender si es el caso, o para ocupar ese cargo, de esta manera se motiva mucho al empleado y es bueno para la organización.

Evaluar si existe un plan carrera, sino se puede proceder a diseñar uno, si la organización lo amerita, al momento de hacer la búsqueda interna hacerla en silencio, sin hacerlo saber con eso el estado del trabajador será el más natural, y no solo aumentara su rendimiento buscando el ascenso o el nuevo cargo. Se requiere que una vez se elija una persona interna para el nuevo puesto, este entregue totalmente al día su cargo a la nueva persona que ocupara el que deja.

Figura 9. Evaluacion interna



Fuente:(Documento taller conferencia Grupo Performia, “secretos para la selección de personal productivo”, Febrero 2016)

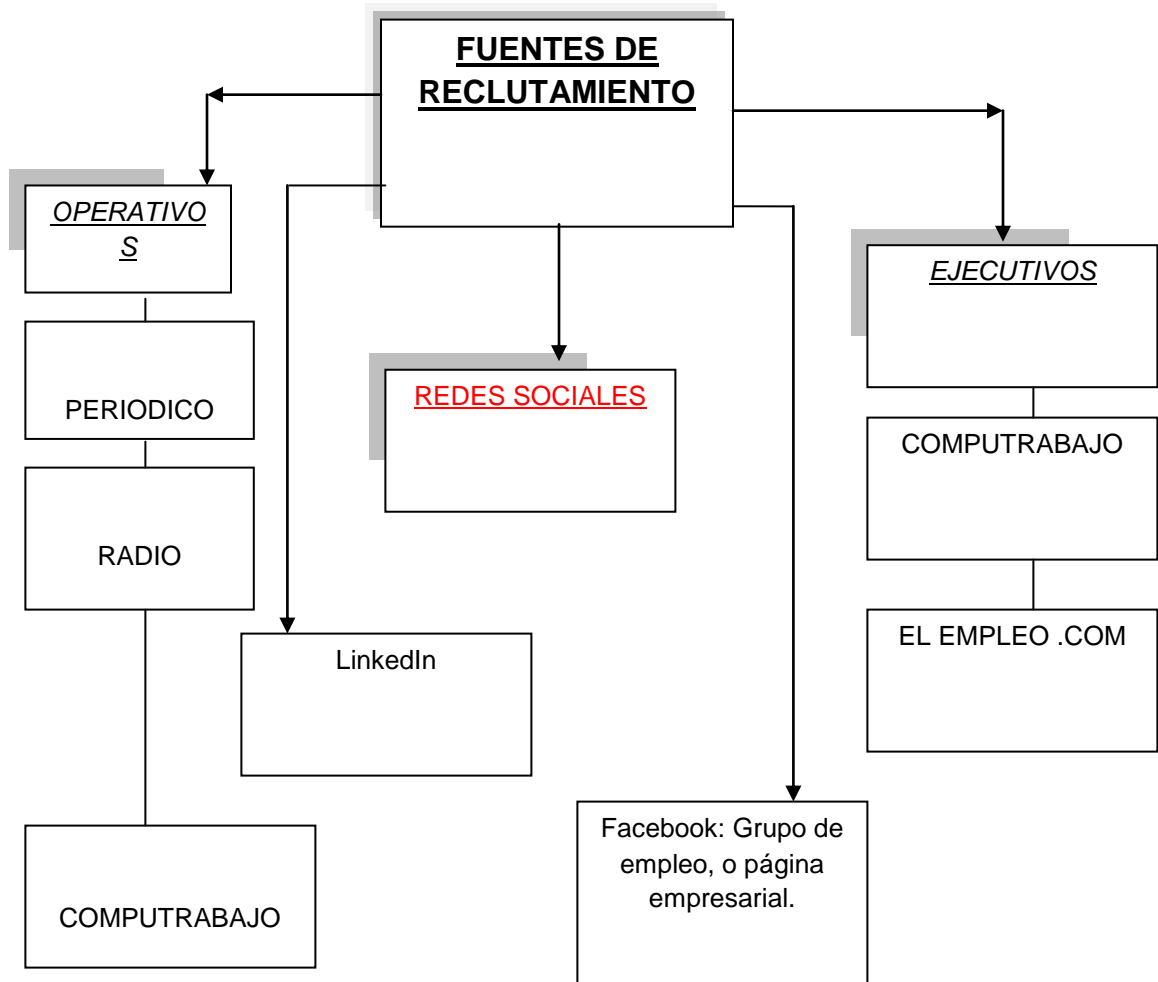
7.3 RECLUTAMIENTO

“El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto en particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busque puede ser interno, externo o una combinación de ambos, en otras palabras la organización debe buscar candidatos en su interior en el exterior o en ambos contextos.”²⁵

Se recomienda anualmente realizar un listado de los periódicos y cadenas radiales más importantes de las ciudades en que la empresa tiene sucursales y también establecer relación con las universidades si se manejan cargos muy técnicos, para Leyton Car´s es muy importante poder establecer un contacto con universidades e institutos que manejen estudiantes con ganas de practicar e iniciarse en labores técnicas específicas: recomendaciones: Universidades para buscar ingenieros a vísperas de graduarse, SENA para buscar técnicos mecánicos, técnicos electricistas, técnicos electrónicos. Probablemente entablar una buena relación para buscar que estudiantes interesados puedan realizar sus prácticas en Leyton Car´s SAS.

²⁵ BLAIN, David. Managing human resources .Englenwood, New Jersey.: Prentice Hall, 1995. 193 p.

Grafico 18. Fuentes de reclutamiento

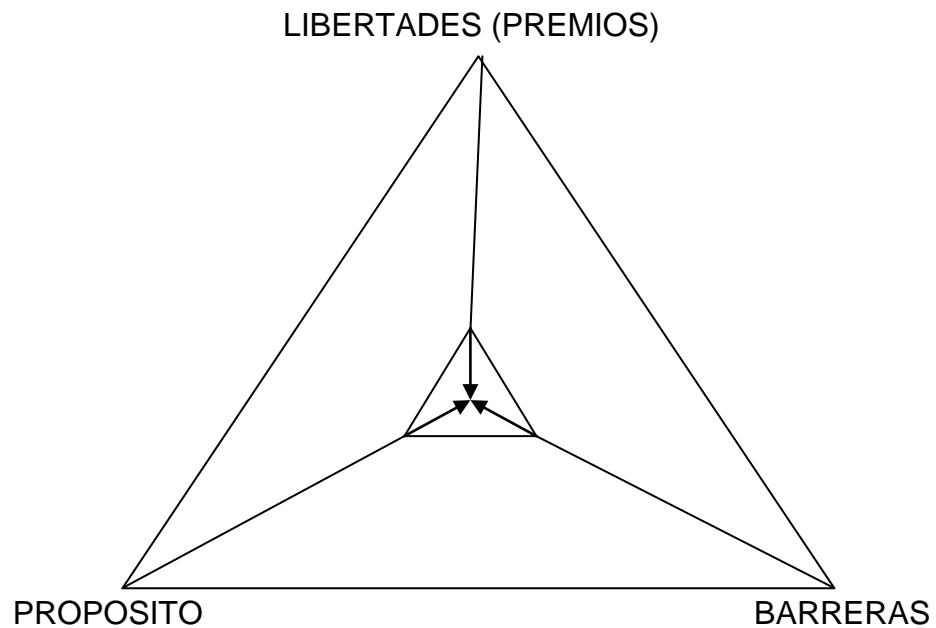


Fuente: Nicolas Leyton (taller Performia, febrero 2016)

7.3.1 Herramientas para diseñar anuncios:

Generalmente la forma más fácil de atraer personal o de reclutar gente es con anuncios en los cuales se hace énfasis en el tema económico, este es uno de los graves errores que comete Leyton Car's SAS, ya que no se está filtrando de manera alguna los candidatos, se elaboró una herramienta para diseñar anuncios dependiendo el cargo que se busque y de esta manera empezar a filtrar desde un principio y únicamente atraer gente con capacidades, (hacedores efectivos y productores).

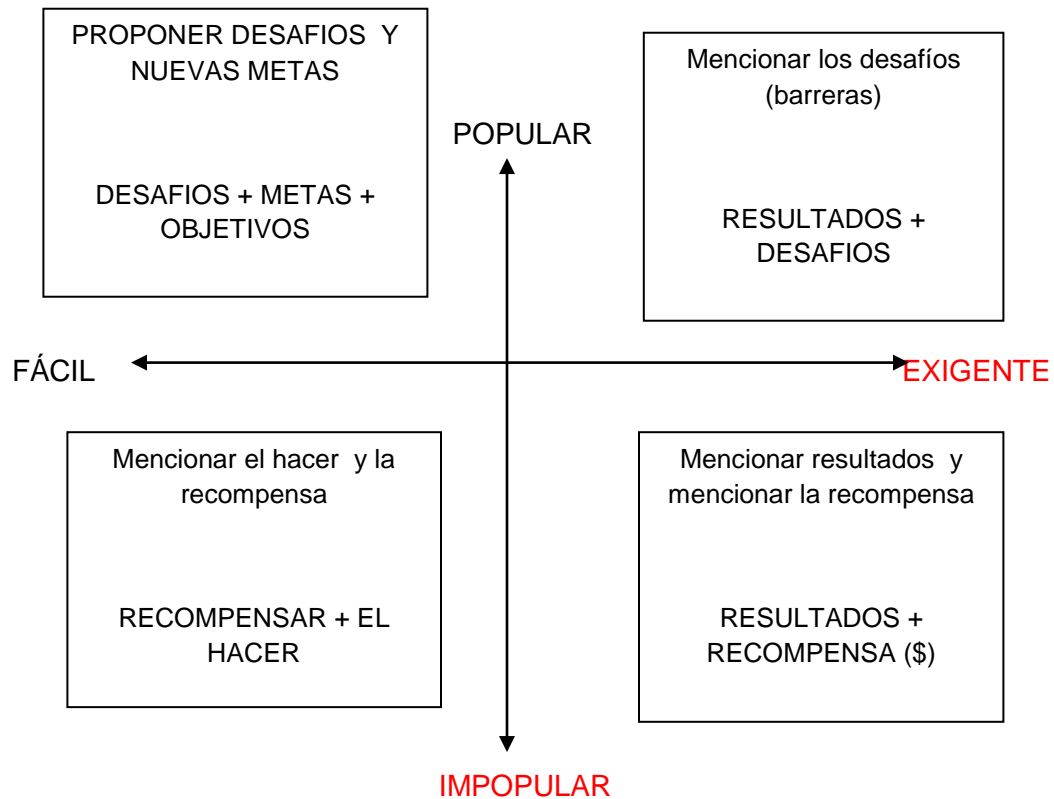
Grafico 19. Anatomía de los juegos (herramienta para balancear a la hora de diseñar anuncios)



Fuente: Nicolas Leyton (taller Performia, febrero 2016)

A la hora de diseñar el anuncio debe usarse la herramienta de la anatomía de los juegos para establecer un equilibrio entre los propósitos del cargo, las barreras del cargo y los premios o libertades que ofrece el cargo. Se usara en conjunto con otra herramienta basada en el énfasis del anuncio.

Grafico 20. Herramienta para el énfasis del anuncio.



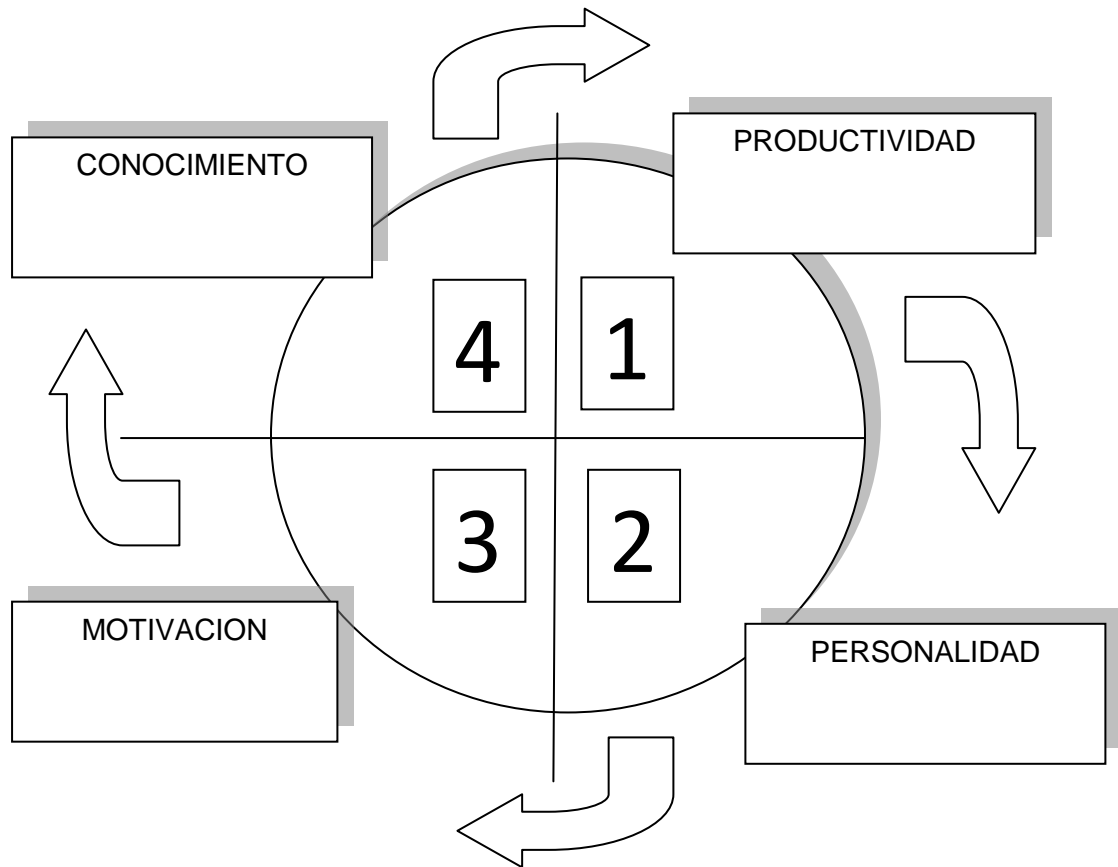
Fuente: Nicolas Leyton (taller Performia, febrero 2016)

7.4 PRESELECCION

- No mirar hojas de vida al principio.
- Filtrar antes que nada con el anuncio
- Usar una carta de "terror" como segundo filtro.
- Usar un sistema de preselección avanzado, interspeedia por ejemplo, muchas compañías consultoras de recursos humanos ofrecen este servicio de software.

7.5 FACTORES DE SELECCIÓN

Grafico 21. Factores de selección



Fuente: Nicolas Leyton (taller Performia, febrero 2016)

Al momento de seleccionar un candidato los 4 factores principales en orden son los que explica el grafico 21. Primero se debe tener en cuenta su productividad, eso podrá ser determinado mediante preguntas estratégicas en una entrevista que se diseñara y elaborara más adelante, segundo su personalidad, esto será evaluado con los test previamente mencionados, tercero la motivación que se le observe al candidato, es de suprema importancia para la compañía tener personal motivado y con expectativa de crecimiento personal y profesional, esto brinda a la compañía cierta garantía de eficiencia y efectividad. Cuarto y último su conocimiento y experiencia en las labores que desempeñara, actualmente en LeytonCar's SAS su selección se basa únicamente en el 4 punto, en el conocimiento y algo en la experiencia, un proceso totalmente truncado, por eso se propone esta nueva escala en los factores de selección.

7.6 DISEÑO DE LA ENTREVISTA

Después de haber hecho una preselección, los candidatos que hayan sido elegidos deben ser llamados a entrevista, las entrevistas que Leyton Car's ha venido realizando durante sus casi 21 años de historia han sido muy primitivas, se centraban en conocer al candidato superficialmente y hacer preguntas básicas como: ¿en que ha trabajado? ¿Cuál es su experiencia? ¿Qué estudios tiene?, de esta forma se ve evidenciado de nuevo que únicamente se enfatizaba en el "menos importante" de los factores de selección. Las nuevas entrevistas que se lleven a cabo, hechas por la persona encargada o por el especialista en talento humano serán las siguientes:

- Preguntas de rutina ¿experiencia laboral? ¿experiencia profesional? ¿estudios realizados? ¿conocimiento de la compañía? ¿conocimiento en autos clásicos? ¿le apasionan los autos clásicos?

Es muy importante que al candidato le apasionen los autos clásicos, o que le despierte interés alguno las labores que desempeñara, de esta manera se alinea con el direccionamiento estratégico de la compañía. Es muy importante de igual manera que don Enrique Leyton que es la persona con más conocimiento en cuanto a las labores que se desarrollan en cada uno de los cargos se reúna con el especialista en talento humano y le especifique que requisitos técnicos o profesionales está buscando, ya el especialista se encargara del resto del proceso.

El encargado del proceso, o el especialista en talento humano debe tener en cuenta los siguientes puntos en el momento de entrevistar:

- No se debe vender el cargo de la empresa.
- Las entrevistas deben ser cortas, claras y concisas.
- Preguntas avanzadas: ¿Cuál es el resultado de su trabajo? ¿Cuánto ha producido y en cuánto tiempo? ¿Cómo se puede medir lo que usted produce? ¿Cómo se compararía con los demás? ¿a quién le reportaba en su anterior cargo? Sugerencia: REPETIR ESTAS PREGUNTAS PARA MAXIMO 2 CARGOS ANTERIORES.
- Preguntas para cargos operativos: ¿cantidad de trabajo que manejaba? ¿Cómo han cambiado las responsabilidades a su cargo? ¿de qué está orgulloso en su vida? ¿en dónde vive usted? ¿fue deportista en algún momento de su vida?

En las preguntas para cargos operativos, hay 2 preguntas claves: ¿de qué está orgulloso en su vida? Con esta pregunta se puede evidenciar u observar como la persona desarrolla actividades y de qué forma, cuál es su techo, es decir cuál fue

su mayor logro, sentir orgullo de una acción o un trabajo realizado le brindara al especialista una orientación con respecto a lo alcanzado laboralmente o en su vida rutinaria. La segunda pregunta ¿fue deportista alguna vez en su vida? Esta pregunta se realiza por que los deportistas suelen ser personas con compromiso, personas disciplinadas, y más aún si fueron deportistas de alto rendimiento, si pertenecieron a algún equipo o fueron entrenados por profesionales, suelen acatar órdenes y ejecutar fácilmente, es una buena guía y de gran ayuda para el especialista.

7.7 PRUEBAS POST ENTREVISTA

El especialista en talento humano, o la persona encargada del proceso hará su selección de los candidatos que aprueben la entrevista según su criterio y los establecidos por el gerente de la compañía. Posterior a esto a los candidatos finales se les realizaran pruebas para medir su coeficiente intelectual “IQ”, en los anexos se pondrán algunos ejemplos de pruebas para medir el IQ.

Las pruebas IQ pronostican la capacidad de la persona para:

- Formular
- Analizar
- Resolver problemas
- También predice la capacidad del candidato para aplicar conocimientos teóricos en la practica

Tabla 1. IQ en la población mundial

IQ	Clasificación descriptiva	% de la población
135+	Muy superior	5%
110 – 134	Superior	10%
100 – 109	Promedio alto	35%
90 – 99	Promedio bajo	35%
80 – 89	Inferior	10%
<80	Muy inferior	5%

Fuente: Nicolas Leyton (taller Performia, febrero 2016)

El sistema no solo proporciona una clasificación con respecto al resto de la población mundial, sino que recomienda para cada tipo de cargo el coeficiente intelectual óptimo, como se señala en la siguiente tabla de valores:

Tabla 2. Nivel sugerido según pruebas IQ

IQ	Nivel sugerido
135 +	Ejecutivo superior
120 - 135	Ejecutivo superior – ejecutivo junior
116 - 119	Ejecutivo junior
111 - 115	Ejecutivo bajo – no ejecutivo
100 - 110	No ejecutivo
90 - 99	Puesto no ejecutivo, asignamiento recomendado a un área que le sea familiar y en la que tenga habilidad
80 - 99	Puesto no ejecutivo, asignamiento a un área en la que demuestre haber tenido practica o destreza
<80	No recomendado en puestos que no sean completamente seguros y supervisados

Fuente: Nicolas Leyton (taller Performia, febrero 2016)

Recomendaciones según el cargo a ocupar:

>90: alto ejecutivo

80 – 89: alto ejecutivo o medio ejecutivo

65 – 79: ejecutivo medio o no ejecutivo

<65: No apropiado para cargos ejecutivos, no apropiado para manejar maquinaria (prensas, impresión industrial, equipos de soldadora, cortadoras de lamina, troqueles, grúas de motores, gatos hidráulicos, etc.)

7.8 CONTRATACION

Una vez sea seleccionado el candidato con base en todos los puntos especificados en la propuesta de solución, el proceso de contratación se hará de la manera habitual, si es contratación por contrato laboral se pasara al encargado de contrataciones y esta persona realizara el tramite debido con el candidato seleccionado, posteriormente se hará entrega de su dotación completa y se establecerán fechas para el inicio de las labores, se sugieren entre 1 y 2 meses de periodo de prueba, si la contratación se realiza por contrato civil o prestación de servicios únicamente se establecerá la fecha para el inicio de labores.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

Se procederá a buscar información en diferentes bases de datos para obtener información válida y aplicable a este proyecto, la búsqueda de información se hará con palabras clave y temas paralelos en las bases de datos y colecciones digitales de la Universidad. La búsqueda se centrará en artículos científicos, libros, tesis, documentos académicos, y patentes. Las bases de datos ya consultadas y que serán consultadas posteriormente para el desarrollo del proyecto, serán:

- Dialnet: Libros, Tesis, documentos académicos, Artículos de revistas.
- Dialnet plus: Acceso a mayor cantidad de documentos y mayor calidad que Dialnet básico.
- Ebrary: Libros en Inglés.
- E-libro: Libros en Español.
- Scopus: World biggest Data base.

El proyecto se apoyará en información proveniente del libro más rico en información de talento humano, en cuanto a historia, conocimiento, información y experiencia:

- Gestión del Talento Humano. – Idalberto Chiavenato

El proyecto empleará un método descriptivo basado en revisión documental.

9. CONCLUSIONES

- Las debilidades evidenciadas en el proceso de selección de Leyton Car´s SAS fueron su alta rotación de personal y su clima laboral deteriorado.
- La ausencia de un departamento de talento humano en la compañía recarga sobre la auxiliar contable las labores del departamento, lo cual genera carga excesiva de trabajo y tropiezos en sus responsabilidades.
- Leyton Car´s SAS es una empresa líder en el mercado Colombiano y su progreso se está viendo limitado debido a la incorporación de personal desalineado con el direccionamiento estratégico de la compañía.
- La pronta aplicación de la propuesta elaborada en este documento Leyton Car´s SAS podrá aumentar la calidad de su personal técnico, y de esta manera aumentar la eficiencia y eficacia en sus labores

10. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Leyton Car´s SAS contratar una persona especialista en talento humano para llevar a cabo los procesos especificados en este documento.
- Se recomienda a Leyton Car´s SAS realizar el debido proceso cuando se cuente con el tiempo y la persona especializada, de lo contrario lo único que causara son tropiezos en las labores de rutina.
- En caso de no contar con la persona especializada, se recomienda contratar por outsourcing una compañía consultora de recursos humanos para realizar la búsqueda, preselección, selección y contratación para ocupar la vacante.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO Idalberto, "GESTION DEL TALENTO HUMANO", Tercera edición, 2009, México DF, México, Mc Graw Hill, p130-135.

CHIAVENATO Idalberto, "GESTION DEL TALENTO HUMANO", Tercera edición, 2009, México DF, México, Mc Graw Hill, p5-10.

MILTON L, James C, "PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL", 1994, México DF, México, p9-16.

MING Jyh, DENIS DE LACRUZ, Marina. (2005). "La selección de personal como un proceso ético y eficiente el caso de la entrevista personal". [Abstract]. Ayala Calco, J.C. y grupo de investigación FEDRA. 17p

HERNANDEZ SANCHEZ, Blanca, (2012). "La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas". [Abstract]. Semestre Económico, volumen 15, No. 31, pp. 173-186


DESSLER Gary, "Human resource management", prentice hall, upper saddle river, NJ, 1997, p2.

MILKOVICH, George, BOUDREAUD Jhon, "Human resource management", Irwin, Burr ridge III, 1994, p.3.

DE CENZO, David. ROBBINS Stephen, "Human Resource management", John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p.8.

ANEXOS

Anexo Pruebas de coeficiente intelectual IQ 1.



Test de inteligencia

El test de inteligencia es un conjunto de preguntas distintas cuyo objetivo es determinar el nivel de inteligencia de la persona que se somete al test.

El IQ medio es 100. ¿Te has preguntado alguna vez qué IQ tienes? ¡Haz nuestro test de IQ y descubre ahora mismo tu nivel de inteligencia!

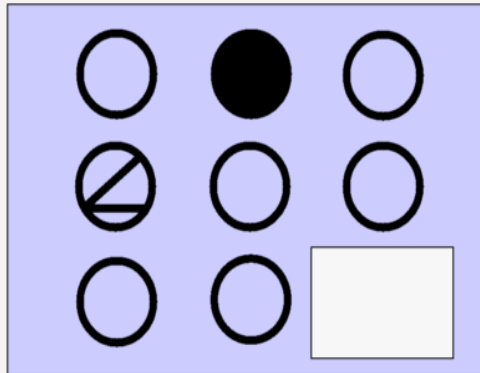
Hacer el test es totalmente gratuito.

Significado del coeficiente IQ

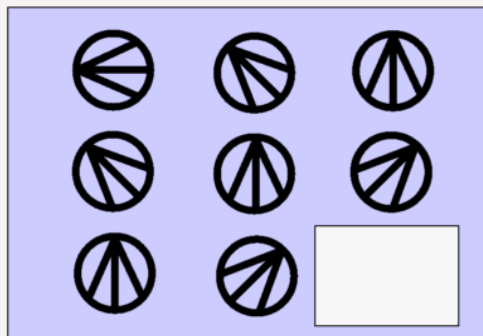
130 y más		Inteligencia alta
110 - 130		Por encima de la media
90 - 110		Desarrollo normal
70 - 90		Por debajo de la media
Menos de 70		Inteligencia muy baja

¡Empieza el test de IQ!

Anexo B Pruebas de coeficiente intelectual IQ 2.



Marque la respuesta adecuada:



Marque la respuesta adecuada:

