

**Fortalecimiento de los procesos organizacionales enfocados hacia el mejoramiento de la
fase de atracción en la Fundación Funpaz de la ciudad Manizales**

Investigadores principales

Valentina Arias J.

Claudia Andrea Salazar G.

Patricia Sterling Durán

Coinvestigadores

Juan David Ramírez M.

Jaime Eduardo Gallego G.

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia Del Talento Humano

Manizales

2017

**Fortalecimiento de los procesos organizacionales enfocados hacia el mejoramiento de la
fase de atracción en la Fundación Funpaz de la ciudad Manizales**

Investigadores principales

Valentina Arias J.

Claudia Andrea Salazar

Patricia Sterling Durán

Asesor

Phd. Marleny Cardona

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia Del Talento Humano

Manizales

2017

Nota de aceptación

Presidente

Jurado

Manizales, Julio de 2017

Contenido

Resumen.....	¡Error! Marcador no definido.
Abstract.....	¡Error! Marcador no definido.
Introducción	8
1. Planteamiento del problema	10
2. Formulación del problema.....	11
3. Pregunta de investigación.....	12
4. Objetivos.....	13
4.1 Objetivo general	13
4.2 Objetivos específicos.....	13
4.3 Propósito.....	13
5. Justificación	14
6. Antecedentes.....	16
7. Marco teórico.....	20
7.1 Salud Mental	20
7.2 Gestión del talento Humano.....	21
7.2.2 Objetivos de la gestión del talento humano	22
7.2.3 Procesos de la gestión del talento humano	24
7.2.4 La gestión del talento humano por competencias: reclutamiento, selección e inducción	25
7.2.5 La Gestión por Competencias.....	36
7.2.6 Etapas en la implementación de un modelo de Gestión por competencias	38
7.2.7 Reclutamiento y selección por competencias	42
7.3 Procesos de reclutamiento de Talento Humano Basado en competencias.....	43
7.3.1 Reclutamiento Interno.....	44
7.3.2 Reclutamiento externo	46
8. Metodología.....	48
9. Análisis de la información.....	49
9.1 Vínculos con la institución.....	49

9.2	Proceso de inducción.....	50
8.3.1	Aplicación de pruebas.....	53
8.4	Riesgos laborales en Funpaz	54
10.	Conclusiones Generales	57
	Referencias.....	59
	Propuesta de intervención para la fundación Funpaz de Manizales	61
	Anexos	66

Lista de Figuras

Figura 1. Respuestas sobre oportunidad laboral	49
Figura 2. Proceso de inducción.....	51
Figura 3. Aprendizaje del oficio en la institución.....	52
Figura 4. Pruebas psicotécnicas	54
Figura 5. Riesgos laborales	55

Lista de Anexos

Anexo 1. Publicaciones sobre el tema de investigación	66
Anexo 2. Cuestionario	74

Introducción

Funpaz es una fundación sin ánimo de lucro, creada a partir de la necesidad de proteger una parte de la población en situación vulnerable como lo son niños y adolescentes en condiciones de discapacidad, esto con el fin de brindarles calidad de vida, tratamiento oportuno por medio de profesionales de la salud y desarrollo humano a través de la inclusión social.

Las condiciones laborales que se requieren en esta institución tienen que ver con: 1) un cuidado profesional; 2) garantías para el desarrollo del trabajo y adecuado tratamiento y 3) supervisión de esta población por parte de la fundación y en ella los trabajadores. Preocupa realizar un adecuado proceso de atracción de sus colaboradores para minimizar la rotación de los funcionarios, garantizar la sostenibilidad y encontrar las personas idóneas para llevar a cabo los diferentes procesos organizacionales.

Las personas y las organizaciones están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua. Es por esto que la tarea de reclutar el mejor talento, se considera uno de los cambios más importantes para el área de Talento Humano en la última década, por ello se ha propuesto un nuevo modelo de gestión con mayor complejidad para dar un valor agregado a las organizaciones que lo aplican, este nuevo enfoque, provee y desarrolla cualidades diferenciadoras según el plan estratégico de la organización, teniendo en cuenta las necesidades específicas de cada puesto, con el objetivo de mejorar el desempeño de las funciones que serán otorgadas a cada colaborador.

En esta investigación sobre atracción de personal en la Fundación Funpaz de la ciudad de Manizales, se realizó un amplio abordaje conceptual y metodológico que permite la apropiación

de dicho proceso de la Gestión del Talento Humano, con el fin de generar estrategias que permitan alcanzar altos niveles de desempeño y motivación laboral dentro de Funpaz.

Este documento, consta de ocho apartados: planteamiento del problema, definición de los objetivos, formulación del problema, justificación, antecedentes, marco teórico, análisis de la información, conclusiones e intervención.

1. Planteamiento del problema

Este proyecto busca comprender el proceso de vinculación a la institución, teniendo en cuenta, en primera instancia, la atracción y a la vez la sostenibilidad del equipo de trabajo que existe dentro de la Fundación Funpaz de la ciudad de Manizales. Además, preocupa la necesidad de comprender si existe o no una relación entre la fase inicial de los procesos de gestión del talento humano en el momento de atracción para reclutar el personal idóneo, con las competencias y características adecuadas y requeridas para cada uno de los cargos, teniendo en cuenta que se trata de una organización que tiene a cargo el cuidado, mantenimiento y bienestar de niños, niñas y adolescentes con condiciones especiales. En este sentido, los colaboradores que se seleccionan deben ser personas que cumplan con algunas exigencias especiales en sus habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes específicas relacionadas directamente con las demandas que genera cada uno de los cargos en la fundación.

2. Formulación del problema

Las instituciones de bienestar para niños y niñas con problemas mentales tienen dificultades en la sostenibilidad del mundo del trabajo. En este caso, se considera fundamental el proceso de vinculación: la atracción. La comprensión de las condiciones en las cuales se logra la vinculación de los profesionales a Funpaz, institución que es objeto de este estudio, se logra a través de la consulta a directivos y funcionarios.

El modelo de Gestión de Talento Humano de la Fundación Funpaz de Manizales, posee un proceso de atracción de personal que a la luz de la gestión por competencias tiene debilidades. Es por eso por lo que el momento de la atracción, es elegido para el análisis, en este trabajo. Se considera que este fortalece una apuesta gerencial del talento humano, y se asocia al tipo de organización y a los mundos del trabajo que se viven en el desarrollo del proceso de trabajo. Uno de los principales aspectos que hace diferente a una organización y que garantiza su nivel de competitividad y sostenibilidad tiene que ver con el modelo de Gestión del Talento Humano.

Hoy en día, muchas organizaciones han generado técnicas basadas en competencias para llevar a cabo los procesos de atracción y selección de personal, capacitaciones, evaluación de desempeño, entre otras, lo que les permite alcanzar sus objetivos organizacionales. Por eso, la preocupación en esta investigación.

3. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los procesos de la fase de atracción (reclutamiento, selección e inducción) del personal profesional de la Fundación Funpaz?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Caracterizar los procesos organizacionales de la fase de atracción en la Fundación Funpaz de la ciudad Manizales.

4.2 Objetivos específicos

Describir los procesos de atracción asociados a la selección y reclutamiento del personal en la fundación Funpaz de la ciudad de Manizales.

Identificación de fortalezas y debilidades en la fase de atracción de personal en la fundación Funpaz de la ciudad de Manizales.

Aportar elementos que garanticen un proceso de reclutamiento, selección e inducción contextualizado para el tipo de institución que es Funpaz.

4.3 Propósito

Brindar estrategias a la fundación Funpaz de la ciudad de Manizales a través de una propuesta de intervención en la fase de atracción de personal.

5. Justificación

Esta investigación aporta a la institución elementos que permiten ajustes a la gestión institucional. Dentro del contexto organizacional, existen procesos de vital importancia para el buen funcionamiento y mantenimiento de las organizaciones, la mayoría de estos procesos incluyen al ser humano como parte fundamental de estos y actualmente se otorga a este capital humano e intelectual un papel preponderante, pasando de ser considerado como un gasto para convertirse en una inversión, puesto que gracias a sus aportes de conocimiento, habilidades, producción material e intelectual, lealtad, motivación y dinamismo contribuyen de manera significativa a la productividad y rentabilidad de las organizaciones.

Así mismo, estas instituciones requieren cada vez más de nuevas y mejores estrategias para atraer, retener y potencializar su capital humano. Hoy por hoy no es suficiente contar con tecnología o capital económico para garantizar un alto nivel de competitividad en el mercado, es por esto por lo que la preocupación y los esfuerzos apuntan cada vez más a desarrollar y fortalecer los procesos de gestión humana, que permitan la adecuada administración de dicho capital.

En este mismo orden de ideas, se debe hacer énfasis en uno de los procesos más indispensables para de la Gestión del Talento Humano, y es el de la atracción de personal. Sin duda, toda organización tiene la necesidad de atraer y seleccionar talentos que contribuyan a fortalecer las ventajas competitivas dentro de un mercado que actualmente hace parte de una era del conocimiento, lo que hace necesario contar con personas que se caractericen por tener las competencias, capacidades y destrezas requeridas para un cargo determinado y de esta manera poder prever y garantizar el éxito de estas dentro de las organizaciones.

Es así como la gestión de talento humano centra cada vez más su atención y esfuerzo en cerciorarse de atraer y contratar a las personas indicadas para los cargos.

Por lo tanto, la pertinencia de este proyecto radica entonces, en la importancia de analizar y conocer cómo se lleva a cabo el proceso de atracción del Talento Humano dentro de la organización Funpaz y reconocer así mismo de qué manera se realiza la etapa de inducción, con el fin de determinar si existe alguna influencia directa o indirecta con estos aspectos en la dificultad que se presenta actualmente para retener el personal que ingresa a dicha institución, puesto que este se ha convertido en un tema sensible y de preocupación para sus directivos.

6. Antecedentes

En la revisión de literatura se encontró que la atracción y la retención son complementarias, pero después no se logran separar los criterios por la continuidad entre las dimensiones.

TÍTULO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES	BIBLIOGRAFÍA
FACTORES DE RIESGO QUE GENERAN DESERCIÓN O FUGA DE TALENTOS EN LA INDUSTRIA MINERA DE COLOMBIA: CASO CERRO MAOTOS S.A.	Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana	Investigación cualitativa, análisis teórico de una problemática general.	Las estrategias de retención están basadas en compensaciones, esencialmente de tipo monetario,	Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. <i>Revista Económicas CUC</i> , 35(1) 61-77.
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA GRANDA	Evaluar el proceso de reclutamiento y selección en la empresa Granda Contratistas.	El método utilizado para este proyecto es Descriptivo.	Se realiza convocando primeramente por anuncios en periódicos. La empresa también recluta personal mediante sugerencias de empleados o tercero, o por consiguiente del mismo banco de datos que maneja la empresa	Granda Soto Mily Yesenia

TÍTULO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES	BIBLIOGRAFÍA
<p align="center">PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN EL INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL</p>	<p>1. Promover acciones que permitan los movimientos de personal necesarios para el reclutamiento interno y externo. 2. Estudiar la situación actual de la División de Recursos Humanos, con el propósito de reorganizar el recurso humano.</p>	<p>Se desarrolla como una propuesta de trabajo de grado de la Universidad de San Carlos</p>	<p>1. Un buen sistema de reclutamiento de personal permite contar con la persona idónea para cada puesto de trabajo, y reducir así el problema de rotación de personal. 2. Para mejorar los niveles de eficiencia en una institución se necesita la participación de todas las áreas de la misma.</p>	<p>http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2223_in.pdf Karla Graciela Rascón Ortigoza</p>
<p>LOS PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN EL COLEGIO CAPOUILLIEZ</p>		<p>Descriptivo</p>	<p>1. subutilización de recurso financiero, tiempo y del recurso humano calificado. 2. la institución no utiliza la diversidad de medios publicitarios. 3. La inducción de personal cuenta con debilidades que se ven reflejadas en el personal docente especialmente en el desempeño de las labores diarias, lo cual se debe a la falta de orientación del nuevo maestro a la organización y al puesto de trabajo.</p>	<p>http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1823.pdf Meharifie Violeta David Wug</p>

TÍTULO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES	BIBLIOGRAFÍA
FACTORES QUE SE APLICAN PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES GRANDES DE MANUFACTURA DEL ESTADO DE NUEVO LÉON	Identificar los factores críticos de atracción para el personal que emplean las empresas de manufactura para captar y retener el capital humano	Descriptivo	Según lo visto en las respuestas de los cuestionarios, la gente se queda en las empresas porque se le dan oportunidades de desarrollo profesional, o sea que se les brinda la facilidad de desarrollar proyectos por iniciativa propia, también al tener la estabilidad laboral necesaria para vivir.	http://eprints.uanl.mx/5584/1/1020154696.PDF Luz Guadalupe Cantú Reyes
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA TOURS TRAVEL.	Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección de personal para el área de atención al cliente en la empresa Tours Travel Corporations.	Investigación descriptiva	En la generación de ventajas competitivas, los procesos de captación, desarrollo y retención del talento son fundamentales para las empresas. De ellos, específicamente la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y la escasez de talento en el mercado.	trabajos87/proceso-reclutamiento-seleccion-personal-empresa/proceso-reclutamiento-seleccion-personal-empresa.shtml. Irene Urbina.

TÍTULO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES	BIBLIOGRAFÍA
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN EL INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL.	Proponer e implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal, que le permita dotar a la institución, del recurso humano idóneo a los puestos de trabajo con los que cuenta.	Se desarrolla como una propuesta de trabajo de grado de la Universidad de San Carlos, Guatemala	La necesidad de mejorar y actualizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la defensa pública penal actual, también será de beneficio para los empleados, quienes serán ubicados en las áreas afines a sus capacidades y habilidades técnicas como profesionales lo que influirán en el incremento de la eficiencia en su trabajo.	Guatemala (2012). Propuesta para implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal, en el instituto de la defensa pública penal. Rascón Ortigoza Karla Graciela.
ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO E INNOVACIÓN COMO PREDICTORES DE LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	Analizar de qué manera los procesos de transformación e innovación y los procesos de atracción y retención del talento, influyen para que las estrategias trascendentes sean aspectos de transformación de las empresas.	Correlacional explicativo, con un diseño (Ex post facto) y un tipo de muestreo no probabilístico utilizando una muestra por conveniencia	Se evidencia la importancia que tienen los factores de atracción en la trascendencia de las organizaciones, destacando que los que más influencia tienen corresponden a las actividades relacionadas con la flexibilidad.	Madero Gómez Sergio Manuel

7. Marco teórico

La gestión humana por competencias es un campo de la gerencia en construcción. Para este estudio se asocia el grupo objetivo y el área de la salud mental.

7.1 Salud Mental

La dimensión positiva de la salud mental ha sido subrayada en la definición de salud mental de la OMS, como consta en la constitución misma: la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades; por tanto los conceptos de salud mental incluyen bienestar subjetivo, autonomía, competencia intergeneracional y reconocimiento de la habilidad de realizarse intelectual y emocionalmente la posibilidad de acrecentar la competencia de los individuos y comunidades y permitirles alcanzar sus propios objetivos por lo que iría más allá de la ausencia de trastornos mentales.

En efecto, los problemas de salud mental afectan a la sociedad en su totalidad, y no solo a un segmento limitado o aislado de la misma, constituyendo un desafío importante para el desarrollo general. Por lo cual el psicólogo clínico se encuentra comprometido con el mejoramiento y atención de salud mental de sus pacientes, y para este caso específico los consultantes que hacen uso de los servicios de la comisaria de familia que buscan una solución oportuna a sus problemáticas.

7.2 Gestión del talento Humano

Por otra parte, la aplicación de la psicología organizacional en las empresas ha permitido dar paso a lo que se denomina la Gestión del Talento Humano (GTH) (Chiavenato, 2002).

Esta se considera un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, en relación con la estructura adoptada por las características del contexto ambiental, tecnológico, procesos internos. Es muy importante dentro de los programas de Gestión Humana, tener en cuenta los socios, tanto los inversionistas, proveedores, pero en especial las personas que laboran en la organización que constituyen el principal activo de la empresa, por sus conocimientos, habilidades, esfuerzos para que los servicios prestados brinden total satisfacción al cliente, y al mismo empleado.

Por tanto, el contexto de Gestión Talento Humano está conformado por personas que pasan parte de sus vidas trabajando, esto consume tiempo considerable de su vida y el esfuerzo y la dedicación para alcanzar su éxito personal, profesional. Por tal razón las personas dependen de las organizaciones, pero de igual forma las organizaciones depende directamente de las personas para lograr objetivos comunes de la institución (Chiavenato, 2002).

Chiavenato (2002) considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y que sean cada vez más valiosas. El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es el responsable del capital intelectual de estas.

7.2.1 Concepto de Gestión de Talento Humano

Según Chiavenato (2000), la ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

En cuanto al papel expansivo de la función de RH durante muchos años existió la creencia generalizada que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros.

Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común. (Davis y Newstrom, 2000).

7.2.2 Objetivos de la gestión del talento humano

Los objetivos de la gestión de personas son diversos y deben de contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- 1.- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- 2.- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, empleados y socios.
- 3.- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: para mejorar el desempeño, las personas deben de percibir justicia en las recompensas que reciben.
- 4.- Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño. Los objetivos deben de ser claros, así como el método empleado para medirlos.
- 5.- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: para ser productivos, los empleados deben de sentir que este es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan la mayor parte de su vida en su trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan.
- 6.- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Un programa de calidad de vida en el trabajo trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo.
- 6.- Administrar el cambio: los profesionales de recursos humanos deben de saber cómo enfrentar los cambios (tecnológicos, sociales, económicos, culturales y políticos) que se presenten,

si quieren contribuir a su organización. Estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.

7.2.3 Procesos de la gestión del talento humano

Jericó (2000) señala que "la moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar", Como se observa, de acuerdo con la definición de Jericó, la gestión del talento abarca todos los procesos que idealmente se deben de llevar a cabo en un departamento de RH.

Los seis procesos de la gestión del talento humano son:

1.- Admisión del personal: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, se incluye el reclutamiento y selección de personas.

2.- Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar su desempeño.

3.- Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más apremiantes.

4.- Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

5.- Clima laboral Adecuado: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

6.- Evaluación de las personas: procesos empleados para controlar y acompañar las actividades de las personas y verificar resultados.

7.2.4 La gestión del talento humano por competencias: reclutamiento, selección e inducción

- **Reclutamiento**

Chiavenato (2000), afirma que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Según Chiavenato (2000), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Guth (1994), dice que el reclutamiento, es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección.

Rodríguez, J (2004) expresa que el reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

En Chiavenato (2000) explica que las etapas del reclutamiento son: A.- Investigación interna sobre necesidades. - Buscar dentro de la organización si existe el recurso humano que se requiere.

B.- Investigación externa del mercado. - Buscar fuera de la organización el candidato adecuado para la vacante solicitada. C.- Definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán. - Determinar el tipo de técnicas de reclutamiento que se utilizarán, para lograr encontrar al candidato idóneo.

Chiavenato (2000) escribe que los medios de reclutamiento son: A.- Reclutamiento interno. - Es cuando la empresa cubre sus vacantes con sus mismos empleados, ya sea por transferencia de personal, ascenso o transferidos con ascenso. B.- Reclutamiento externo. - Es cuando se busca fuera de la empresa a los candidatos que cubrirán la vacante solicitada, a través de las técnicas de reclutamiento. C.- Reclutamiento mixto. - Es la mezcla del interno y el externo. Al cubrir la vacante solicitada con personal de la empresa, entonces se requerirá llenar ese hueco que deja la persona ascendida, por lo que se cubrirá por medio del reclutamiento externo. Este proceso se podrá realizar primero externo y luego interno, primero interno y luego externo o simultáneo.

Existen diversos métodos de convocatoria ante el mercado laboral; el reclutamiento del personal a través de las relaciones comerciales o personales, ofertas directas o indirectas a personas colocadas, entidades oficiales de colocación, asociaciones de antiguos alumnos, anuncios de ofertas de empleo, y los métodos específicos de acudir a los estudiantes.

El reclutamiento es el proceso por el cual la organización convoca candidatos para abastecer el proceso selectivo; este se realiza en dos direcciones, comunica y divulga la oportunidad de empleo atrayendo a los candidatos al proceso selectivo (Chiavenato, 2000).

Fases del Reclutamiento

Fase I (Necesidad de Personal): En esta etapa se harán los estudios previos necesarios para tratar de detectar hasta qué punto van a existir las necesidades de personal, donde se van a producir y qué factores se pueden citar: vacantes, el índice de rotación del personal; el índice de ausentismo por vacaciones, permisos, estimaciones de reposo y las inasistencias, los planes de expansión previstos, las condiciones del mercado, los cuadros de promoción y adiestramiento, etc.

Fase II (Requisición de Personal): Es la reunión de requisitos del cargo; cada uno de los cuales tendrá la siguiente información: Título del cargo (nominación), a qué unidad estará adscrito, definición del puesto, descripción de las tareas del cargo, relaciones jerárquicas y verticales, relaciones horizontales, condiciones en las cuales se efectuará el trabajo (dentro o fuera de la empresa), remuneración asignada al cargo. Características personales: Edad, sexo, estado civil. Características físicas: Destreza manual, auditiva, olfativa, visual. Habilidades personales: Capacidad de análisis, síntesis, pensamiento abstracto, numérico, verbal. Condiciones personales: Iniciativa, responsabilidad, cooperatividad, facilidad en el trato con todo tipo de público, etc.

- Selección de personal

La selección de personal es una función del sistema de Gestión de Recursos Humanos que incide en toda la estructura de la organización. Se debe destacar que un aspecto que condiciona los elementos diferenciales, con respecto a la organización del proceso, los métodos, técnicas e instrumentos empleados, son las particularidades de cada cargo u ocupación (French, 1993).

El proceso de selección de RH es un proceso técnico mediante el cual la organización busca, evalúa y escoge a las personas que necesitan. Comprende desde el reclutamiento hasta la contratación, consiste en un conjunto de técnicas y pasos, que permiten escoger entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados para los cargos existentes en la organización con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal (Bruce, 1997).

Según Chiavenato (2000), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

- *Técnicas y Métodos de Selección*

La Selección debe basarse en técnicas, estos son medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales que demandarían mucho tiempo para ser obtenidos mediante simple observación de su actividad cotidiana. Por otro lado, se debe recoger información acerca del cargo que se pretende suplir el cual puede hacerse a través de:

Análisis del Cargo: la cual dará información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo.

Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos: Consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes de cargo considerado que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos.

Análisis de la solicitud de empleado: Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.

Análisis de cargo en el mercado: Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, de la cual no se tiene definición.

Las técnicas de selección pueden ser clasificadas en:

- Entrevista de selección.
- Pruebas de conocimiento o capacidad.
- Test psicométrico.
- Técnicas de simulación.

Entrevista de Selección: Es la más utilizada y conocida, consiste en efectuar preguntas previamente programadas para el candidato y anotar sus respuestas o parte de ellas que ayudan a conocer mejor al candidato en cuanto a sus características personales y a su conocimiento y experiencias.

Pruebas de Conocimientos o Capacidad: Son pruebas de selección que buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos con base en preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos en español, inglés, contabilidad, tesorería y capacidad y habilidades para escribir a máquina, torneado una pieza, etc.

Test Psicométrico: Permite la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas (rasgos innatos) y que cuando son descubiertos pueden ser

transformados en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual, etc.

Técnicas de Simulación: Constituyen técnicas por medio de las cuales el candidato representa teatralmente, el papel del ocupante de un determinado cargo en la empresa. Un psicólogo acompaña el juego y evalúa el desempeño de cada candidato y su adecuación al papel. La dramatización es excelente técnica de selección para los cargos que exigen contacto personal con otras personas de la empresa.

- *Selección de personal y ética*

Peña (1993), quien argumenta sobre los tres principios fundamentales de la ética: 1) no hacerme daño yo mismo, 2) no permitir que otros me hagan daño y 3) no hacerles daño a otros. Se puede entonces afirmar que el abuso sobre el otro presente en ocasiones en la selección de personal es una suerte de ejercicio que va en contra de la ética, toda vez que viola el tercer principio fundamental.

Por otro lado, las pruebas de las que se vale el proceso de selección son, en gran medida, validadoras de algunas características de personalidad, de conocimientos, de capacidades o competencias, como se suelen nombrar en la actualidad; sin embargo, lo que se ha encontrado, a partir de algunos procesos de selección y de la percepción de los mismos candidatos participantes en dichos procesos, no es en efecto esa búsqueda de las capacidades, aptitudes, virtudes, lo que indaga la selección de personal. En la mayoría de los casos es todo lo contrario, se busca la falta, la falla, la mentira, la debilidad del candidato; la relación se establece entonces desde la desconfianza, toda vez que pretende fiscalizar dónde está el error, dónde el otro se equivoca, cuál

es la patología que esconde; prueba de ello son las entrevistas, en las cuales de forma repetitiva se realizan preguntas que se repiten, verbalizadas de forma diferente, para detectar dónde el candidato se contradice.

De igual manera, cuando se llevan a cabo las visitas domiciliarias, se analizan, más que las relaciones sociales, las condiciones de lujo, con quién vive, qué consume, cómo ordena la casa, si es soltero o casado, si se puede verificar la información que estableció en todo el proceso de selección; ante todo, que no vaya a ser delincuente y de una vez se definen las inclinaciones o ‘aberraciones’ sexuales. Lo expuesto ratifica la ausencia de ética en las prácticas de selección de personal.

- **Inducción**

Para Dessler, (2001) Los programas de inducción van desde las introducciones informales y breves, hasta los programas formales y largos. En cualquiera de los dos casos, los empleados nuevos por lo normal reciben un manual o materiales impresos que tratan de asuntos como el horario de trabajo, las revisiones del desempeño, cómo aparece uno en la nómina las vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones.” Es decir, la inducción es el esfuerzo inicial de la organización para los nuevos colaboradores en donde les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo. Se incluye como propósito básico la explicación de la situación del trabajo, el departamento y la empresa, dando a conocer políticas y reglas de la empresa, entre otra información, con el fin de lograr una rápida adaptación del nuevo colaborador a la organización, pues los programas de inducción de gran manera contribuyen al éxito tanto de los empleados como de las organizaciones.

La inducción tiene como finalidad que el nuevo colaborador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral. Llegar a trabajar a una nueva empresa es una situación en ocasiones estresante para casi cualquier persona, no importa si es un obrero, secretaria, vigilante o directivo, siempre el cambio genera un cierto nivel de ansiedad que la empresa debe ocuparse en reducir a la mayor brevedad, de lo contrario el nuevo empleado se verá desorientado y bloqueado para desempeñar su trabajo. Aunque dentro de los procesos de admisión de personal planteados por Chiavenato (2000), si bien la inducción no forma parte de este proceso, no le resta importancia su aplicación dentro de una empresa, pues las organizaciones al llevarla a cabo contribuyen a la motivación del personal, así como a la conservación del mismo. Es importante mencionar que dentro del proceso se encuentra inmerso el contrato psicológico, el cual está constituido por el conjunto de compromisos que el trabajador espera de la empresa para la que trabaja.

- *Etapas del proceso de inducción*

El proceso de inducción es relativamente corto, pero de gran utilidad, si es llevado a cabo correctamente y en el tiempo oportuno, para tal efecto, se contempla llevarlo a cabo en no más de 30 días de haber ingresado el nuevo colaborador a la empresa.

Inducción general

Dessler, (2001) La primera parte de la inducción suele estar a cargo del especialista en personal, quien explica cuestiones como horarios de trabajo y vacaciones”. Así también será el encargado de

mostrar al nuevo colaborador de qué se trata la cultura de la empresa y qué se requiere para lograr el éxito, y para esto, la inducción general trata de la empresa.

Inducción a la organización

Robbins y Coulter (2005) Informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. Esta inducción debe incluir las políticas y prestaciones importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, lo procedimientos de pago, los requisitos de horas extra y las prestaciones. Además, un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización”. En esta etapa, se debe brindar la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo. La inducción a la organización se aplica sólo a colaboradores de nuevo ingreso para su fácil acoplamiento en la organización.

Inducción específica o Inducción al Departamento

“El supervisor sigue con la inducción, explicando la naturaleza exacta del trabajo, presentado a la persona con sus nuevos compañeros, familiarizando al empleado nuevo con el centro de trabajo y tratando de ayudar a la persona nueva a calmar su nerviosismo del primer día”. En esta parte del proceso de inducción el nuevo colaborador conocerá las jerarquías existentes en el departamento donde se desenvolverá, así también conocerá a los compañeros de trabajo y áreas físicas de trabajo ayudando así la organización al nuevo colaborador en la adaptación de su nueva área de trabajo.

Inducción al puesto

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo.

Después de haber realizado la inducción a la empresa y al departamento, el nuevo colaborador ya está en posibilidades de conocer su nuevo puesto, el jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones: • Mostrar el lugar de trabajo • Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc. • Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios • Formas de evaluación del desempeño • Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc. • Métodos y estilos de dirección que se emplean, etc. • Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo. Evaluación Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (reinducción, refuerzos y otros).

- **Las competencias**

La etimología del término competencia señala que *competencia* es una palabra tomada del latín *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir, “ser adecuado, pertenecer”

Según Levy-Leboyer (2000), son muchas las personas que han trabajado sobre el concepto de competencias, sin embargo, gran cantidad de literatura existente sobre el tema le atribuye a

David McClellan, Psicólogo Estadunidense, el haber introducido el término, para referirse a aquellas “características personales que conducen a un desempeño superior en el trabajo”. Las investigaciones realizadas por McClellan con agregados culturales de Estados Unidos a través de todo el mundo en la década del 70, lo llevaron a concluir que los expedientes académicos y el cociente intelectual por si solos no bastaban para predecir con fiabilidad un desempeño exitoso en un trabajo determinado, y que existían unas características adicionales con mayor peso en la generación de comportamientos que les proporcionaban mejores resultados en sus labores; esas características son las competencias.

Para Spencer y Spencer (1993), es una característica subyacente de un individuo, que esta casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo.

Benavides (2002), define las competencias como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente.

Componentes de una competencia

Según Spencer y Spencer (1993), las competencias combinan en sí, algo que los conceptos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos y destrezas) y lo Psicofísico o Psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). A parte de estos los constructos Psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las competencias están claramente contextualizadas, es decir que, para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Contenidos implicados en una competencia

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de una competencia.

Saber: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

Saber hacer: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a los actos.

Saber ser: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

7.2.5 La Gestión por Competencias

La gestión por competencias cuyo concepto es planteado por primera vez en el año de 1973 por McClelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en la actualidad y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño.

McClelland (1973) plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impiden que posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacarse entre las demás.

Según plantea Alles (2014), quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización, con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto, sus competencias, también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias deberá confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional, partiendo de la filosofía, la visión y la misión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicar este enfoque de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, con base a las capacidades y resultados requeridos para un resultado competente.

Para esto es necesario, definir la planeación estratégica de la empresa, y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran entorno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio.

Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

¿Que propone el modelo de Gestión por competencias?

El modelo de Gestión por Competencias propone desde una perspectiva sistémica y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano. A diferencia de otros modelos de gestión centrados en las estructuras o procesos organizacionales, desde el modelo de gestión por competencias se pretende atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, con base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

7.2.6 Etapas en la implementación de un modelo de Gestión por competencias

La Gestión por Competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos:

1. Sensibilización:

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencien los puestos de trabajo, la sensibilización podrá ser realizada a través de:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para la adquisición de nuevas competencias.

- Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las equivocaciones del modelo vigente.

- Participación en charlas o seminarios que traten del tema.

2. *Estudio de los puestos de trabajo:*

Un puesto de trabajo está formado por la tarea o conjunto de tareas que lleva a cabo un empleado. Para analizarlo es preciso recoger todos los datos con él para poder estudiarlos y emitir un juicio acerca de su naturaleza.

Esta labor puede resultar delicada puesto que la mayoría de la información se recoge a partir del propio empleado a través de cuestionarios y entrevistas.

Una vez logrado el compromiso de la alta dirección, se inicia la próxima etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa.

- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo listando las actividades correspondientes a cada uno.

Panel de expertos

Es un Brainstorming (lluvia de ideas) de buenos conocedores del puesto mediante el cual se buscan las características personales de excelencia: Consiste en una reunión estilo lluvia de ideas en la que las personas con visión global acerca de cómo encaja un puesto de la organización y que lo conocen en profundidad llegan a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de este puesto deben tener para desempeñar de forma óptima sus funciones y gestionar sus recursos para cumplir los objetivos según los factores claves de éxito identificados.

Incidentes críticos

Este método busca los motivos, habilidades y conocimiento que una persona realmente tiene y usa.

Esta técnica puede ser aplicada a través de un cuestionario o una entrevista de incidentes críticos y/o eventos conductuales. Los eventos conductuales, consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado y así establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes.

Para este proceso se tomarán en cuenta las siguientes preguntas:

¿Cuál era la situación?

¿Quién o quienes estaban involucrados?

¿Qué quería hacer usted?

¿Qué fue lo que concretamente hizo?

¿Cuál fue el resultado?

Los entrenadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia identificar como trabaja la persona en la práctica. De ahí que se invite a analizar los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que, en dichos incidentes, sean estos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia.

3. Definición del perfil de competencias requeridas:

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base a ello.

4. Evaluación sistémica y redefinición de los perfiles:

El proceso de evaluación y redefinición de los perfiles es fundamental para el éxito del modelo, porque mediante el mismo la dirección será responsable de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia, así como los trabajadores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Aquellos que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participaran de programas de capacitación y desarrollo.

7.2.7 Reclutamiento y selección por competencias

La gestión eficaz de los recursos humanos de una organización comienza con un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal. Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de reclutamiento y selección permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo.

Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización. Una organización decide iniciar proceso de selección por varias razones:

- Para alcanzar los objetivos que se ha propuesto: crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de algún departamento concreto etc.

- Para cubrir posiciones que se ha quedado vacantes, debido a la rotación de personal.

- Porque ha surgido un puesto de nueva creación debido a nuevas necesidades de la organización que no estaban previstas.

- El primer paso a la hora de iniciar un proceso de reclutamiento y selección es la planificación, aunque se debe tener la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección imprevistos.

- Una buena gestión integral del Talento Humano minimizara los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una alta rotación de personal, lo que a la vez exige un gran esfuerzo de selección.

7.3 Procesos de reclutamiento de Talento Humano basado en competencias

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos, orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de una empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos (interno o externo) las oportunidades de empleo que tiene.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. La importancia de esta fase radica en que debe proveer de suficiente número de candidatos tanto en cantidad como en calidad.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que esta necesita para la consecución de sus objetivos.

El enfoque de competencias de este proceso se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal indicado a la empresa para llevar a cabo el proceso de selección.

Lo que busca es encontrar fuentes de vacantes de personal donde se encuentren básicamente las competencias que la empresa requiere, es decir, a diferencia del reclutamiento tradicional, no busca simples candidatos sino que dirige sus esfuerzos a la búsqueda de las competencias; es por esto que por ejemplo, una de sus principales fuentes son entidades especializadas y organizaciones tales como universidades y centros de estudio porque ahí se garantiza que las personas disponibles ya hayan desarrollado unas competencias específicas.

Es esencial captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo, pero también que se adapte a la organización en su conjunto. Buscar los medios y las fuentes más

adecuados que le permitan encontrar el personal idóneo con las competencias requeridas por la organización y que posibilite el desarrollo de ventajas competitivas.

Para que la técnica de análisis de hojas de vida se realice correctamente y de manera eficiente el resultado del proceso de reclutamiento tendrá un límite de mínimo (10) y máximo (15) hojas de vida de aspirantes que cumplan con los requisitos para ocupar el cargo.

7.3.1 Reclutamiento Interno

Se da cuando al presentarse alguna vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal), o mediante un cambio de cupo.

El reclutamiento interno implica:

1. Transferencia de personal.
2. Ascensos de personal.
3. Transferencias con ascenso de personal.
4. Cambio de cupo.

Cambio de cupo: se da cuando en un área existe una vacante, pero no es necesario para el desarrollo de sus funciones. Por esta razón es trasladada a un área de la empresa donde si es necesaria su existencia.

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- Es más económico

- Los candidatos a nivel interno presentan un mayor conocimiento acerca de la organización y un nivel adecuado de personalización requerido.

- Es más rápido.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, aunque presenta las siguientes desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando apatía desinterés, o el retiro.

- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.

- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación “principio de Peter”, al elevar al personal a una posición donde no puede demostrar competencia, sino más bien se provoca el demostrar el máximo de su incompetencia.

- Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de cultura organizacional, perdiendo la creatividad la actitud de innovación.

- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto, el reclutamiento interno solo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

Fuentes de reclutamiento interno

- Base de datos de los colaboradores actuales.

7.3.2 Reclutamiento externo

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas que no pertenecen a la empresa.

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- El ingreso de nuevos colaboradores a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizado con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre con otras empresas.

- Renueva y enriquece el Talento Humano de la empresa

- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

El reclutamiento externo también presenta las siguientes desventajas:

- Generalmente requiere más tiempo que el reclutamiento interno, requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la capacitación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para la que la unidad o área de reclutamiento de la empresa no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.

- Es más costoso y exige más inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina etc.

- Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, precisamente para tener garantía, frente a la relativa inseguridad del proceso.

8. Metodología

La investigación se desarrolla utilizando métodos cualitativos: en este caso la entrevista. Se trata de comprender las condiciones laborales y las características de la atracción como un momento de la gestión en la Fundación Funpaz.

La recolección de la información tiene tres momentos: una primera visita al lugar de trabajo, segunda, entrevistas a funcionarios de Funpaz en la Universidad de Manizales, y tercero, se realizan otras entrevistas en el sitio ubicado en la vereda Cuchilla del Salado kilómetro 4 municipio de Manizales.

Se realiza un diseño de encuesta semi-estructurada que permite conocer la percepción que tienen los colaboradores de Funpaz acerca de las prácticas de gestión humana dentro de la organización. En particular interesa el proceso de atracción realizado, lo que permite la recolección de datos, y posterior análisis de los mismos. Seguidamente, se genera la impresión diagnóstica y su respectiva propuesta de intervención.

Universo: 52 colaboradores y 7 administrativos de la Fundación Funpaz.

Población: funcionarios y colaboradores de la Fundación Funpaz.

Muestra: 17 colaboradores y 2 administrativos

Para un total de 59 personas.

Instrumentos: La entrevista semi-estructurada con instrumento y guía de preguntas.

9. Análisis de la información

9.1 Vínculos con la institución

Oferta laboral y valoración de la oportunidad de trabajar en Funpaz

Los funcionarios coinciden en dos respuestas. La primera, se vinculan a la entidad por una oferta laboral que encuentran en Internet, enviaron sus hojas de vida, los llamaron para pruebas y posteriormente los vincularon.

Se encuentra una segunda manera, que es la de la información de amigos que les refieren sobre las vacantes, de igual forma presenta sus documentos respectivos y posterior vinculación.

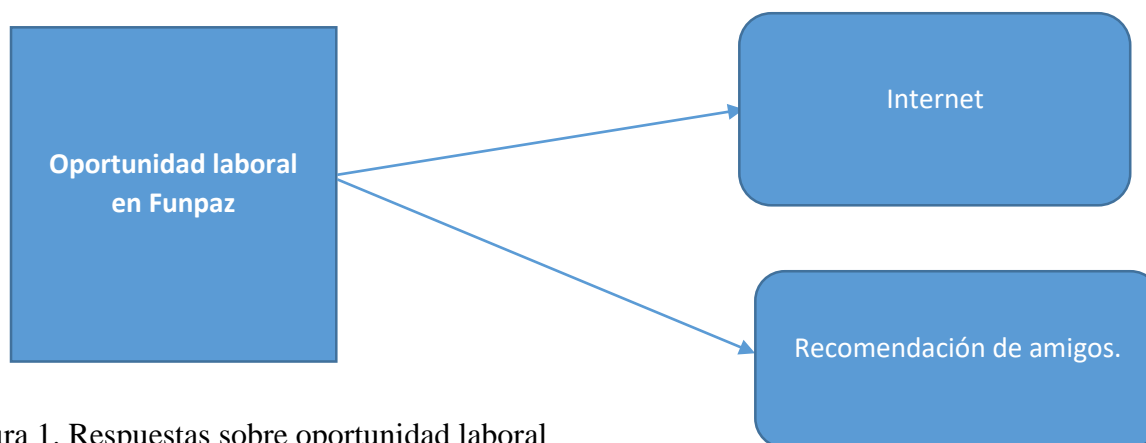


Figura 1. Respuestas sobre oportunidad laboral

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión Figura 1

Los funcionarios llegan a Funpaz por buscadores de empleo y por el encadenamiento entre amigos. Estos mecanismos se vuelven reducidos ante la necesidad de reclutamiento.

9.2 Proceso de inducción

Describe su proceso de inducción

En esta pregunta se encuentran dos condiciones, la primera la de los pedagogos y personal directamente relacionado con los niños de la fundación quienes indicaron que este proceso es demasiado corto para el total de las funciones que deben desempeñar y la población que deben atender; coinciden en que no se les hace una presentación de la institución sino que rápidamente asumen el rol por las necesidades mismas del servicio; en algunos casos hacen dos turnos en acompañamiento, y en el tercero están solos en el desempeño de sus nuevas funciones.

En relación con el personal administrativo se encuentra un mejor panorama debido a que su acompañamiento y conocimiento de la institución es más específico y se realiza con un mayor acompañamiento durante un periodo de tiempo que oscila entre una y dos semanas.

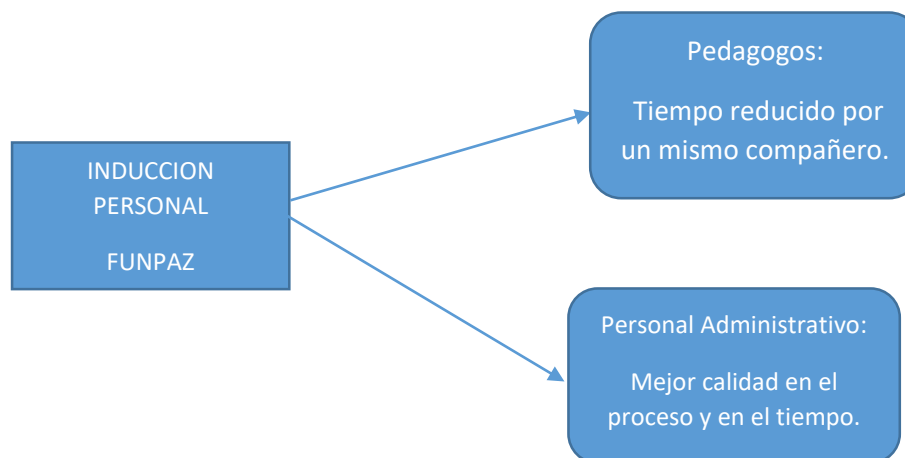


Figura 2. Proceso de inducción

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión Figura 2

La figura 2 muestra una síntesis del proceso de inducción. El tiempo que destina la institución para el proceso de inducción de los nuevos funcionarios es variable, se observa un buen proceso en el personal administrativo, pero se evidencia lo contrario en el personal que está a cargo directamente de la población objeto de la institución, lo cual se ve como una práctica inadecuada del proceso.

Ubicación Laboral

¿Considera usted que su formación frente al ejercicio profesional en Funpaz es suficiente?

Sí _____ No _____

Describe ¿cómo aprende el oficio dentro de la institución?

Con relación al nivel de capacitación que los funcionarios tienen para el desempeño de sus labores, todos consideran que es el adecuado para las actividades que desarrollan a diario, debido a que aprenden sus funciones en la práctica directa. Y encuentran apoyo frente a situaciones específicas con la psicóloga y trabajadora social, al igual que con los compañeros que ya han ganado mayor experiencia.

Se observa interés desde la dirección de la fundación por aportar estrategias que faciliten el desempeño con los niños, aportando espacios de capacitación y retroalimentación de prácticas para el manejo de personas con dificultades en la salud mental.

En la totalidad de los encuestados se encuentra que aprenden el oficio en la práctica y desempeño diario de las funciones.

Figura 3.



Figura 3. Aprendizaje del oficio en la institución

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Pruebas psicotécnicas

Conclusión Figura 3

Debido al proceso de inducción los nuevos colaboradores que van llegando a Funpaz se enfrentan a funciones y a una población a la que en ocasiones no tienen claramente identificadas, tanto en el ser como en el hacer, lo que genera rápida deserción de parte del personal que atiende directamente a los niños, provocando que otros se integren de manera abrupta a las nuevas funciones.

8.3.1 Aplicación de pruebas

¿Considera usted pertinente la aplicación de la prueba 16PF (psicotécnica)?

Si ____ No ____

¿Es apropiada para la vinculación laboral en FUNPAZ? Si____ No____ Explique.

Los funcionarios conocen las pruebas, las consideran pertinentes para las labores que desempeñan con población infantil en situación de capacidades mentales diversas. Consideran que pueden ser un factor importante para la institución ya que en ellas pueden mostrarse algunos rasgos de la personalidad, pero también evidencian que no son de vital importancia para el desempeño

diario, dado que en la cotidianidad se vive más por vocación y actitud de servicio que por otro referente.

Manifiestan, que no se socializa con cada uno de ellos el resultado de dichas pruebas.

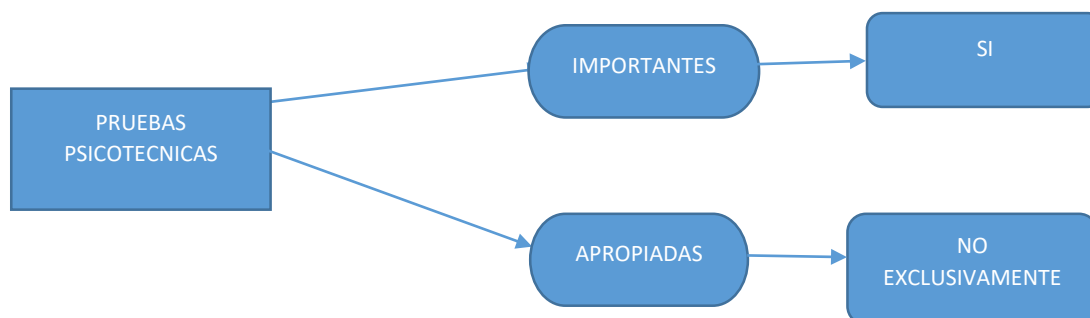


Figura 4. Pruebas psicotécnicas

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión Figura 4

Dadas las características mismas de sus funciones, las pruebas 16PF (psicotécnicas) para las personas que laboran en Funpaz son de su conocimiento y valoran su importancia, pero identifican que claramente no son un único instrumento para establecer los perfiles de personas que desempeñaran eficientemente las funciones con los niños de la Fundación.

8.4 Riesgos laborales en Funpaz

¿Cuáles son los niveles de riesgos (físicos, psicológicos, salud, entre otros) de los trabajadores la Funpaz?

- Los funcionarios de Funpaz identifican con claridad los riesgos a los que están expuestos en el cumplimiento de sus funciones, pero lo hacen después de estar vinculados laboralmente con la institución.

- Encuentran riesgos físicos por las agresiones de los niños y la operatividad con los mismos.

- Psicológicos por las características mismas de los niños, los vínculos que se van creando y la duración y exigencia de los turnos laborales.

- De salud, por la operatividad con los niños de mayor nivel de afectación o de necesidades mentales diferenciadas.

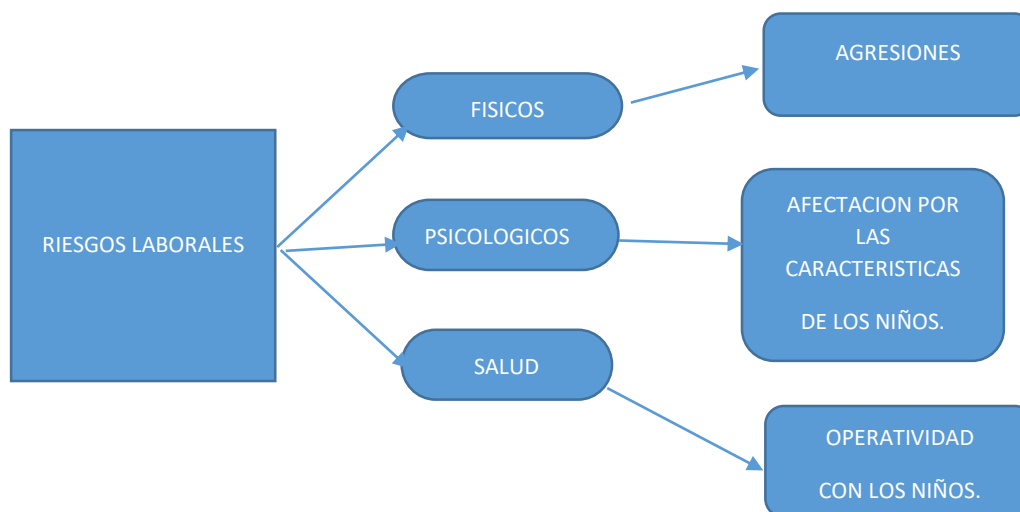


Figura 5. Riesgos laborales

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión Figura 5

Los colaboradores de Funpaz tienen identificados los niveles de riesgos a los que se enfrentan en el diario desempeño de sus funciones con los niños de Funpaz, tanto los físicos,

psicológicos y de salud; se observa claramente que para ellos no son impedimento para el cumplimiento de sus funciones.

10. Conclusiones Generales

La atracción como un momento de la vinculación a los mundos del trabajo en Funpaz Manizales, tiene que ver con la articulación con la entidad central ICBF y para la cual operan sus servicios de salud mental, por el modelo de contratación y asignación de recursos, limitando la gestión de la Fundación.

Después de realizar el respectivo análisis del instrumento y de la interacción directa con los funcionarios tanto administrativo como de desempeño con los niños, se encuentra que hace falta redefinir los perfiles y establecer las funciones de los puestos a ocupar dentro de la organización.

Se vislumbran procesos acelerados y escasos en los momentos de la inducción de los nuevos funcionarios, ya que no se asigna un tiempo adecuado para el mismo y en ocasiones se debe dar inicio inmediato a las labores. Para el nuevo personal es importante tener un conocimiento general del funcionamiento de la Fundación, esto con el fin de poderse desenvolver con mayor facilidad dentro del lugar de trabajo.

Dadas las características de la población que se atiende en Funpaz se hace necesario un modelo para la selección de personal; entre ellos, está la gestión por competencias que permite mirar en forma integral el manejo de las capacidades y recursos.

De acuerdo con la perspectiva de gestión por competencias del Talento Humano para el momento de la atracción se hace necesario conocer la experiencia de cada uno de los procesos para definir los perfiles para los roles de las diferentes actividades en la institución.

La estabilidad laboral en Funpaz está asociada al tipo de trabajo que se hace y a las motivaciones que van construyendo los trabajadores alrededor de su trabajo, a la carga laboral y al compromiso.

Se plantea la necesidad latente para Funpaz de contar con la estructura de financiamiento que le permita aumentar las capacidades institucionales a través de estamentos que ayuden a lograr mayor estabilidad y libertad económica y financiera para la institución.

Se hace necesario generar otras y nuevas fuentes de ingresos con la venta de productos elaborados por los niños de la Fundación, dando así a conocer los procesos pedagógicos que se llevan a cabo dentro de la misma.

Los pocos canales utilizados para la convocatoria de vacantes limitan las posibilidades de atraer las personas indicadas y especializadas para los cargos que la Fundación requiere.

A través del estudio centrado en el momento de atracción se vislumbra la necesidad de una estructura administrativa que potencie el sueño que han construido de salud mental.

Referencias

- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, (5 ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Editorial Mc. Graw-Hill.
- Davis K. y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10 ed.). México: McGraw Hill.
- Dessley, G. (2001). *Administración de personal*. (8 ed.). México: Pearson Educación.
- Fernández, J. (2010). *La Gestión de los Recursos Humanos*. (3 ed.). Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Guth Aguirre, A. (1994). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. (1 ed.). México: Editorial Trillas.
- Jericó, P. (2000) *Gestión del Talento*. España: Prentice Hall.
- Peña, M. (1993). *La dirección de personal* (6ª ed.). Barcelona: Hispano Europea.
- Rodríguez, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos: un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas*. UOC (Universitat Oberta de Catalunya).
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*, 28, 1-14. Recuperado de <http://www.apa.org/journals/amp.html>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administracion*. (8 ed). México: Pearson Educación.

Urdaneta Ballen, O. (2005). *Psicología organizacional aplicada a la gestión del capital humano*. (2 ed.). Bogotá: Editorial Panamericana Ltda. Semestre Económico, vol. 15, No. 31, pp. 173-186 • ISSN 0120-6346, enero-junio de 2012, Medellín, Colombia.

Webgrafía

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/034181.pdf>

[http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/902/6583L155.pdf?sequence=1-](http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/902/6583L155.pdf?sequence=1)

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005

Propuesta de intervención para la fundación Funpaz de Manizales

Procesos de atracción y selección de personal basados en competencias en la Fundación Funpaz de la Ciudad de Manizales

Introducción

Es innegable la gran responsabilidad que tiene el área de Talento Humano de cualquier organización y en este caso específico la de la Fundación Funpaz de la ciudad de Manizales, puesto que cumplen con la vital tarea de gestionar y satisfacer de manera efectiva las necesidades con las que cuenta la organización en relación al capital humano que hace parte de esta, y considerando de manera relevante el tipo de servicios que esta Fundación brinda, puesto que tiene a su cargo el cuidado y bienestar de una población de niños, niñas y adolescentes en condiciones de discapacidad o con capacidades especiales.

Teniendo en cuenta lo anterior y los resultados encontrados en la investigación anterior denominada “Fortalecimiento de los procesos organizacionales enfocados hacia el mejoramiento de la fase de atracción en la Fundación Funpaz de la ciudad Manizales”.

Se debe tener en cuenta realizar un modelo de atracción y selección de personal basado en competencias que permita introducir nuevas formas de administrar los Recursos Humanos de una manera integral y efectiva dentro de la Fundación, considerando que el modelo de Gestión por competencias puede contribuir con un proceso de mejora continua en la calidad de los procesos y servicios llevados a cabo por la Fundación. Y a través del diseño y la implementación de un modelo de atracción y selección de personal basado en competencias se podría garantizar que la

Fundación cuenta con colaboradores que cumplan con habilidades, capacidades y destrezas acordes a necesidades específicas de cada cargo.

Objetivo general

Implementar la gestión humana por competencias en la fase de atracción (reclutamiento, selección de personal e inducción) en la Fundación Funpaz de Manizales.

Objetivos específicos

- Definir y redefinir el perfil de los cargos de los funcionarios de la Fundación, considerando las competencias necesarias.
- Definir criterios para los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal requeridas por la Fundación para cumplir con sus objetivos.

Propuesta de intervención

Momentos	Actividades	Objetivo	Indicadores	Responsable	Tiempo
Sensibilización y estudio de los perfiles ocupacionales.	*Reuniones *Taller de reconocimiento del nuevo proceso a implementar.	Diseñar, y definir los perfiles requeridos para los colaboradores de la fundación Funpaz.	Perfiles definidos	Equipo directivo de la Fundación Funpaz.	4 horas

Momentos	Actividades	Objetivo	Indicadores	Responsable	Tiempo
Reclutamiento	<p>Conversatorio sobre los perfiles requeridos para cada cargo.</p> <p>Promocionar la oferta laboral a través de medios.</p>	Dar a conocer la oferta laboral en Funpaz.	Contactos establecidos	Dirección administrativa y de talento humano.	Inicialmente 1 semana.
Selección	<p>Definir criterios para el análisis de las hojas de vida</p> <p>*Entrevista con el candidato.</p> <p>*Convalidación de los datos suministrados.</p>	<p>Analizar los perfiles de candidatos que establecen contacto con Funpaz</p>	Hojas de vida analizadas y seleccionadas.	Dirección administrativa y de talento humano.	3 semanas.
Inducción	<p>Presentación general sobre la Fundación.</p> <p>Reunión para dar a conocer las funciones específicas del cargo</p>	Facilitar al nuevo integrante de la fundación toda la información que requiere en el cabal desempeño de sus funciones.	Lista de Chequeo.	Dirección administrativa y de talento humano.	2 semanas

Momentos	Actividades	Objetivo	Indicadores	Responsable	Tiempo
Plan de sostenibilidad con diversidad de recursos: instituciones privadas y alcaldía	Diseñar un cronograma de visitas a instituciones, en busca de nuevos recursos. Realizar giras técnicas nacionales, que permitan visualizar a otros entes el proyecto de salud mental de Funpaz. Promocionar consultas para la atención de salud mental a personas externas.	Diseñar nuevas estrategias de apalancamiento financiero que permitan mayor estabilidad económica a la Fundación Funpaz.	Indicadores Financieros.	Junta Directiva.	Durante el proceso.

Se trata de reducir las vulnerabilidades humanas puesta en la sociedad, en las instituciones y en este grupo humano.

Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																										
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBJETIVO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
*Reuniones, Taller de reconocimiento del nuevo proceso a implementar.	Equipo directivo de la Fundación Funpaz.	Diseñar, y definir los perfiles requeridos para los colaboradores de la fundación Funpaz.																								
Conversatorio sobre los perfiles requeridos para cada cargo. Promocionar la oferta laboral a través de	Dirección administrativa y de talento humano.	Dar a conocer la oferta laboral en Funpaz.																								
Definir criterios para el análisis de las hojas de vida *Entrevista con el candidato. *Convalidación de los datos suministrados.	Dirección administrativa y de talento humano.	Analizar los perfiles de candidatos que establecen contacto con Funpaz																								
Presentación general sobre la Fundación. Reunión para dar a conocer las funciones específicas del cargo	Dirección administrativa y de talento humano.	Facilitar al nuevo integrante de la fundación toda la información que requiere en el cabal desempeño de sus funciones.																								
Diseñar un cronograma de visitas a instituciones, en busca de nuevos recursos.	Junta Directiva.	Diseñar nuevas estrategias de apalancamiento financiero que permitan mayor estabilidad económica a la Fundación Funpaz.																								

Referencias

- Alles, M A. (2014). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. (2 ed.). Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad: diseño para las organizaciones Latinoamericana*. Bogotá: McGraw-Hill
- Levy- Leboyer, C. (2000). *La Gestión de las Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.

Anexos

Anexo 1. Publicaciones sobre el tema de investigación

<p>Artículo 1- ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA INDUSTRIA MINERA COLOMBIANA.</p>
<p>Bibliografía: Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana, Revista Económicas CUC, 35(1) 61-77.</p>
<p>Objetivo: Este artículo es el resultado de una revisión bibliográfica como parte del estado del arte del proyecto de grado titulado: “Factores de riesgo que generan deserción o fuga de talentos en la industria minera en Colombia: Caso Cerro Matoso SA” desarrollado por el autor.</p>
<p>Metodología: investigación cualitativa, análisis teórico de una problemática general.</p>
<p>Conclusiones: Las estrategias de retención de las principales empresas del sector minero en Colombia están basadas en compensaciones, esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de bienestar integral o planes de beneficios dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores o la de los beneficiarios de éstos. Es por esto por lo que varios de los trabajos revisados (Bargsted, 2011; Fonnegra et al., 2011; Gonzales, 2009; Harvard Business School Press, 2006) muestran el factor monetario como poco determinante para que una organización logre retener su personal talentoso. Las empresas del sector minero reportan prioridad en la selección de personal proveniente de zonas aledañas a su área de influencia. Mientras la mayor movilidad se presenta entre personas que provienen de las regiones más alejadas a éstas. Así mismo, tienen como factor principal para motivar y retener al personal talentoso en la empresa, el reconocimiento de los planes de carrera personalizados, ajustándolos a sus expectativas y necesidades. También reconocen como fundamental para conseguir sus objetivos corporativos, la formación y el desarrollo de su personal clave.</p>

Artículo 2 – PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN EL INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL.
Bibliografía: Guatemala (2012). PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN EL INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL. RASCÓN ORTIGOZA KARLA GRACIELA.
Objetivo: Proponer e implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal, que le permita dotar a la institución, del recurso humano idóneo a los puestos de trabajo con los que cuenta.
Metodología: Se desarrolla como una propuesta de trabajo de grado de la Universidad de San Carlos Guatemala.
Conclusión: La necesidad de mejorar y actualizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la defensa pública penal actual, también será de beneficio para los empleados, quienes serán ubicados en las áreas afines a sus capacidades y habilidades técnicas como profesionales lo que influirán en el incremento de la eficiencia en su trabajo.
Artículo3- EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA GRANDA Contratistas S.R.L. de la ciudad de Chiclayo.
Bibliografía: Granda Soto Mily Yesenia.
Objetivos: Evaluar el proceso de reclutamiento y selección en la empresa Granda Contratistas.
Metodología: El método utilizado para este proyecto es Descriptivo. Técnicas de Gabinete: Fichas Bibliográficas, textuales, y de resumen. Técnica de campo: Observación y entrevista.
Conclusiones: La empresa Granda Contratistas para contratar personal especializado en el campo requerido por la empresa realiza también un proceso de reclutamiento y selección, convocando primeramente por anuncios en periódicos, los candidatos que se presentan la gran mayoría dependiendo del cargo que se va a ocupar y pasan por dos entrevistas La empresa también recluta personal mediante sugerencias de empleados o tercero, o por consiguiente del mismo banco de datos que maneja la empresa; es decir reclutar internamente y externamente dependiendo de la demanda de trabajadores que necesite la empresa.

Podemos decir que en la empresa las principales técnicas que se utilizan para reclutar y seleccionar personal son: pruebas de conocimientos, Test psicológicos, experiencia en trabajos de su campo y trabajos similares.

Artículo 4- PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA TOURS TRAVEL.

Bibliografía: Urbina Irene.
trabajos87/proceso-reclutamiento-seleccion-personal-empresa/proceso-reclutamiento-seleccion-personal-empresa.shtml.

Objetivos: Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección de personal para el área de atención al cliente en la empresa Tours Travel Corporations.

Metodología: investigación metodológica con fines académicos.
El estudio se fundamenta en una investigación de campo, los datos se recogerán de manera directa.
Está dirigido a una investigación descriptiva.

Conclusiones: En la generación de ventajas competitivas, los procesos de captación, desarrollo y retención del talento son fundamentales para las empresas. De ellos, específicamente la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y la escasez de talento en el mercado.
Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuáles son. Igualmente, la empresa debe estar interesada en el bienestar de sus empleados, pues de lo contrario no tiene sentido hablar de salario emocional, modelos de gestión, políticas de ingreso y retención de los mejores talentos.
Las empresas deben desarrollar un modelo de gestión humana, orientado a la persona, donde su satisfacción laboral en todos los aspectos sea lo primero, necesariamente se traduce en políticas de atracción que siempre beneficiaran a la empresa.

ARTICULO 5- FACTORES QUE SE APLICAN PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCION DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES GRANDES DE MANUFACTURA DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN.

Bibliografía: <http://eprints.uanl.mx/5584/1/1020154696.PDF>.

LUZ GUADALUPE CANTÚ REYES

Objetivos: Identificar los factores críticos de atracción para el personal que emplean las empresas de manufactura para captar y retener el capital humano.

Metodología: En este caso el tipo de estudio que se realizó fue descriptivo, ya que se identificaron aquellos factores que se relacionan con la atracción y retención del personal en organizaciones, además, se midieron las variables para identificar cuáles de ellas eran de mayor o menor importancia. Hernández Sampieri (1998), define a los Estudios Descriptivos como: tipo de estudio donde se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Conclusiones: Según lo visto en las respuestas de los cuestionarios, la gente se queda en las empresas porque se le dan oportunidades de desarrollo profesional, o sea que se les brinda la facilidad de desarrollar proyectos por iniciativa propia, también al tener la estabilidad laboral necesaria para vivir.

ARTICULO 6- LOS PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN EL COLEGIO CAPOUILLIEZ

Bibliografía: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1823.pdf

Meharifie Violeta David Wug

Objetivos:

metodología: La presente investigación responde a las características de un estudio descriptivo, y se pretende medir con la mayor precisión la efectividad de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal que se aplican en la institución educativa, para luego realizar cambios que permitan mejorarlos y adaptarlos a la filosofía, misión y visión de dicha institución.

Conclusiones: La falta de un Instructivo que contenga los lineamientos a seguir en el desarrollo de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal genera a la institución educativa una subutilización de recurso financiero, tiempo y del recurso humano calificado (equipo de trabajo) que ejecutan el programa de colocación de personal 2. La convocatoria que publica el Colegio Capouilliez no llena el requisito de atraer un número adecuado de aspirantes porque la institución no utiliza la diversidad de medios publicitarios. Además, carece de atractivo visual para los aspirantes que desean ocupar un puesto docente. 3. El contar con los perfiles de puestos bien definidos permite al Colegio Capouilliez una estructura organizacional sólida y funcional, así mismo son la base para realizar el proceso de selección. 4. El proceso de selección que se utiliza en el establecimiento educativo es identificado como la mayor fortaleza, debido a que tiene normas claras a seguir y se cumple con las fuentes que dan información relevante de los candidatos, siendo estas: la recepción de hojas de vida, verificación de referencias, entrevistas y pruebas de conocimiento y habilidades. 5. La inducción de personal cuenta con debilidades que se ven reflejadas en el personal docente especialmente en el desempeño de las labores diarias, lo cual se debe a la falta de orientación del nuevo maestro a la organización y al puesto de trabajo. 6. La falta de trabajo en equipo de parte del personal que tiene a cargo los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal puede incidir en el momento de la contratación, integrando a la organización educativa a un docente que presente ineficiencia en el desempeño de las funciones del puesto de trabajo. 7. El proceso de selección que se practica en el Colegio Capouilliez no cuenta con una prueba que pueda medir la inteligencia emocional de los candidatos a ocupar un puesto docente. Por tanto, se puede contratar a personas que presenten una emotividad variable, lo que se descubre en la relación laboral o interpersonal con coordinadores, alumnos, padres de familia y compañeros de trabajo. 8. Se evidencia que durante el proceso de la entrevista aún se presentan dificultades, lo que no permite crear un clima de confianza entre el entrevistador y entrevistado.

ARTICULO 7- PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN EL INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL
Bibliografía: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2223_in.pdf Karla Graciela Rascón Ortigoza
Objetivos: 1. Analizar los conceptos fundamentales para diseñar, implementar y administrar un sistema de recursos humanos. 2. Promover acciones que permitan los movimientos de personal necesarios para el reclutamiento interno y externo. 3. Conocer la estructura organizacional de la institución, para rediseñarla, si fuese necesario. 4. Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal actual de la institución. 5. Estudiar la situación actual de la División de Recursos Humanos, con el propósito de reorganizar el recurso humano.
Metodología:
Conclusiones: 1. Para el Instituto de la Defensa Pública Penal, es importante contar con el personal técnico y profesional adecuado a las funciones que le fueron asignadas constitucionalmente, por lo que debe contar con un proceso de reclutamiento que le permita obtener la mayor cantidad de candidatos a ocupar los diferentes puestos dentro de la institución y tener un mejor número de posibilidades de selección, para optar por la mejor. 2. Un buen sistema de reclutamiento de personal permite contar con la persona idónea para cada puesto de trabajo, y reducir así el problema de rotación de personal. 3. A pesar de que la institución cuenta con un departamento específico para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, éste puede ser afectado por el tráfico de influencias para la asignación de puesto, por lo que se hace necesario contar con un proceso formal que no permita la manipulación de la selección de los candidatos a un cargo específico. 4. Para mejorar los niveles de eficiencia en una institución se necesita la participación de todas las áreas de la misma. En este caso la participación del Departamento de Recursos Humanos, por medio de una aplicación eficiente del proceso de selección de personal y la constante evaluación de desempeño, le permitirá a la institución cumplir con su misión.

ARTICULO 8: ATRACCION Y RETENCION DEL TALENTO E INNOVACION COMO PREDICTORES DE LA TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL.**Bibliografía:** Madero Gómez Sergio Manuel**Objetivos:** Analizar de qué manera los esfuerzos de transformación e innovación y los factores de atracción y retención del talento, influyen para que las estrategias trascendentes sean aspectos de transformación de las empresas.**Metodología:** El tipo de estudio realizado es correlacional explicativo, con un diseño (ex post facto) y un tipo de muestreo no probabilístico utilizando una muestra por conveniencia.**Conclusiones:** Se evidencia la importancia que tienen los factores de atracción en la trascendencia de las organizaciones, destacando que los que más influencia tienen corresponden a las actividades relacionadas con la flexibilidad.

La innovación y los factores de transformación deben de ser aspectos prioritarios por desarrollar en el corto plazo con mayor énfasis para lograr que las empresas alcancen mejores resultados y las personas participen activamente de ello.

Actualmente las organizaciones están enfrentando grandes retos sobre todo en la administración del capital humano haciendo necesario que se desarrollen más un conjunto de competencias, como pueden ser las habilidades técnicas, además de buscar comprometer más a sus colaboradores y hacer que las personas claves logren compartir sus conocimientos y experiencias.

Anexo 2. Cuestionario

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Investigación:

Atracción y Retención en FUNPAZ

Queremos conocer su sincera opinión y percepción acerca de temas sobre atracción y retención en institución. De antemano, le agradecemos por dedicar tiempo a responder el siguiente cuestionario.

Cabe anotar que las respuestas son de carácter estrictamente confidencial.

FECHA: marzo 12 de 2017

ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE 1 A 5 (SIENDO 1 MUY DEFICIENTE Y 5 MUY BUENA)				
	1	2	3	4	5
PRIMER DÍA					
1. ¿Cómo se informó y consideró que era una oportunidad trabajar en FUNPAZ?					
2. ¿Cuál es la estabilidad laboral que le ofrece FUNPAZ?	1	2	3	4	5
Explique					
3. ¿Cuál es su percepción sobre la calidad de vida laboral en FUNPAZ?					
4. Describa su proceso de inducción					
5. ¿Considera usted que su formación frente al ejercicio profesional en Funpaz es suficiente? Si---- No---- Describa como aprende el oficio dentro de la institución					
6. ¿Considera usted pertinente la aplicación de la prueba 16PF (psicotécnica)? Si----- No----- ¿Es apropiada para la vinculación laboral en FUNPAZ? Si_____ No_____ Explique					
7. ¿Considera usted que FUNPAZ le ofrece incentivos como parte de su trabajo? Si____ NO_____ Explique cuáles					

8. ¿Qué oportunidades, satisfacciones y beneficios le ofrece FUNPAZ? (FUNPAZ conoce y escucha sus expectativas)

9. ¿Considera usted que su ubicación ocupacional es la correcta?

10. ¿Cuáles son los niveles de riesgos (físicos, psicológicos, salud, entre otros) de los trabajadores la FUNPAZ?

11. ¿Cómo y cada cuánto la institución realiza evaluación de desempeño?

12. ¿Considera Ud. ¿Que su desempeño es reconocido? Si ____ No ____

Explique

13. ¿Qué capacitación piensa usted que se requiere para realizar su labor?

¿Los aprendizajes organizacionales son parte de la dinámica institucional?	1	2	3	4	5
Explique					
Comentarios Generales sobre la institución					

Observaciones

Nombre de la entrevistadora...