

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS PROCESOS  
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PROELECTRICA & CIA**

**MARIA MARGARITA DE LA ROSA RODRIGUEZ**

**JUAN CARLOS RAMIREZ PUERTA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE INGENIERÍAS**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**CARTAGENA D.T.C**

**2012**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS PROCESOS  
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PROELECTRICA & CIA**

**MARIA MARGARITA DE LA ROSA RODRIGUEZ**

**JUAN CARLOS RAMIREZ PUERTA**

**Trabajo Integrador presentado como requisito para optar al título de  
Especialistas en Gerencia del Talento Humano**

**ASESORA**

**YULY FANG**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE INGENIERÍAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
CARTAGENA D.T.C**

**2012**

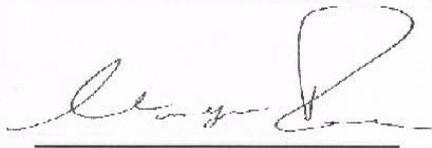
Cartagena de Indias D. T y C. 31 de Agosto de 2012

Señores:  
COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
FACULTAD DE INGENIERIA  
La ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente nos permitimos someter a su consideración el trabajo integrador titulado "*Diseño de un manual de procedimientos para los procesos de reclutamiento y selección de PROELECTRICA & CIA A*", realizada en el marco de la *Especialización en Gerencia del Talento Humano*, para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano,

Atentamente,



María Margarita De la Rosa Rodríguez



Juan Carlos Ramírez Puerta

## CONTENIDO

	Pág.
1. TEMA .....	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
4. JUSTIFICACION.....	12
5. OBJETIVOS .....	13
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	13
6. MARCO TEÓRICO.....	14
6.1 MARCO CONCEPTUAL.....	17
7. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	23
8. ANALISIS DE RESULTADOS.....	26
8.1 DIAGNOSTICO.....	26
9. MANUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	31
9.1 OBJETIVO.....	31
9.2 ALCANCE.....	31
9.3 RESPONSABLES.....	31
9.4 DEFINICIONES.....	31
9.5 DESARROLLO.....	32
9.6 FORMATOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	36
10. CONCLUSIONES.....	47
11. RECOMENDACIONES.....	49
12. ANEXOS.....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	54

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Componentes básicos del talento humano.....	15
Grafica 2. Fuentes de reclutamiento utilizadas.....	26
Grafica 3. Control de reclutamiento y selección.....	27
Grafica 4. Tiempo entre postulación y entrevista.....	27
Grafica 5. Entrega de documentos y soportes.....	28
Grafica 6. Aplicación de pruebas.....	28
Grafica 7. Entrevistas.....	29
Grafica 8. Responsabilidades del cargo.....	29
Grafica 9. Examen medico pre empleo.....	30
Grafica 10. Personal.....	30
Grafica 11. Efectividad de los procesos.....	31
Grafica 12. Responsables de la gestión de recursos humanos en Proelectrica & Cia.....	34

## **1. TEMA:**

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PROELECTRICA & CIA

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PROELECTRICA es una empresa comercializadora y generadora de energía eléctrica ubicada en el km 5 de la zona Industrial de Mamonal. En el momento, ésta no cuenta formalmente con un departamento de recursos humanos, por esta razón el departamento administrativo (director administrativo y asistente de recursos humanos) dirigen sus esfuerzos y parte de sus funciones a seleccionar, contratar y capacitar al personal de la planta.

Debido a esto no existen manuales ni procedimientos que indiquen como debe ser el reclutamiento y la selección del personal calificado; esto ha implicado contratar a un personal que no cumple el perfil de cargo, y por ende la empresa y las personas incurren en gastos de recursos y tiempo.

Es claro que el reclutamiento y la selección del personal son subprocesos relevantes en el área de recursos humanos de cualquier empresa, ya que estos permiten conformar un grupo de empleados altamente calificados para lograr los objetivos estratégicos. Por lo anterior la selección debe ser eficiente y efectiva si se quiere conseguir los mejores resultados.

La administración y gestión de los recursos humanos en Proelectrica es frágil. En una reunión que se sostuvo con el director administrativo, quien es la persona encargada del área de recursos humanos, confirmó que no existen procedimientos claros con respecto al reclutamiento y selección del personal, los cuales en la actualidad se dan con resultados ineficientes e ineficaces. Además anotó que no se cuenta con el suficiente personal para cubrir las necesidades que produce el crecimiento que están teniendo como empresa, ratificó así las desventajas que han tenido al no tener manual o herramientas que determinen la selección del personal.

Los nuevos planes de negocio y expansión de Proelectrica en otras ciudades de Colombia reflejan la necesidad de mejorar estos procesos para cumplir con la estrategia y tener el personal calificado y capacitado.

Así mismo, es clara la necesidad que tiene Proelectrica de competir en el mercado y el factor diferenciador de esto son las personas que están dentro de la organización, puesto que de las personas depende que la organización sea más dinámica contribuyendo así, al logro de los objetivos empresariales y personales.

El objeto vital de esta investigación es reorganizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Proelectrica, debido a que el manejo que le dan actualmente no es el adecuado y no está claramente definido.

### **3. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los procedimientos para los procesos de reclutamiento y selección en PROELECTRICA & CIA?

#### 4. JUSTIFICACION

Las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, que trabajan en función de alcanzar una meta o un conjunto de objetivos empresariales desde lo grupal e individual. La manera en que las personas trabajen y se desenvuelvan entre si, garantizará el éxito de la organización. Por lo anterior, resulta relevante y primordial la manera en la que se recluta y se selecciona al personal. Cuando en las organizaciones tiene personas poco capacitadas, o personal que no coincide con el perfil del cargo, genera pérdidas, tanto por el tiempo invertido en todo el proceso, como en los errores de los diversos procedimientos

El departamento de recursos humanos ha identificado las grandes implicaciones que tiene para la empresa contar con un personal que no cumplen con lo establecido en el perfil de cargos, por eso uno de sus objetivos es escoger el personal apto y capaz para cubrir una vacante en la organización. Es de gran importancia para Proelectrica, los procesos de reclutamiento y selección, puesto que la eficiencia y eficacia de los mismos están directamente ligadas con los resultados de la organización.

Una organización con un alto nivel de rotación es sinónimo de que algo esta pasando, posiblemente porque los procesos no se están desarrollando adecuadamente por ejemplo el proceso de selección, la asignación de responsabilidades e inclusive la asignación salarial. La situación de tener el personal calificado en la empresa, evitando contratar personas y luego de tres meses despedirlas al comprobar que no se desempeñaban como se esperaba; es una de las situaciones que genera pérdida de tiempo, recursos y esfuerzos.

Desde el punto de vista práctico, la propuesta de estudio, es pertinente para el desarrollo de la especialización ya que el departamento de recursos humanos de Proelectrica requiere un manual de procedimientos que mejore y optimice los procesos internos y contribuyan a reclutar y seleccionar personas eficientes y calificadas.

Desde este punto de vista, la propuesta de estudio cumplirá con los objetivos de nuestra formación académica y profesional.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual de procedimientos para los procesos de reclutamiento y selección de PROELECTRICA & CIA.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de reclutamiento y selección de PROELECTRICA & CIA
- Elaborar formatos basados en el sistema de gestión de calidad ISO 9001 para los procesos de reclutamiento y selección.
- Diseñar actividades que permitan optimizar los procesos de reclutamiento y selección.

## 6. MARCO TEORICO

La importancia de los procesos de selección atraviesa por un conjunto de directrices que desde la Gestión del Talento Humano contribuyen a la obtención de todos aquellos logros medibles en el tiempo. En esta medida, es donde la escogencia de un personal idóneo, altamente calificado, se constituye en una parte fundamental (desde lo grupal e individual) en todo lo concerniente a la ejecución de las metas empresariales. Por esto, la gestión del área de recursos humanos debe estar presente en todos los escenarios administrativos de una organización; como bien lo afirma Dolan y Schuller en su texto la Gestión de los Recursos Humanos:

“El área de talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.”<sup>1</sup>

De este modo, observamos que un enfoque organizacional idóneo, que busca la productividad desde sus diferentes ámbitos, debe reconocer todos aquellos atributos humanos que se tornan determinantes para la eficacia empresarial; esto sin dejar de lado los recursos técnicos y materiales. Es así como la evaluación previa del personal, de la mano con el trabajo coordinado desde las diferentes áreas empresariales, se establece como un factor imprescindible para el futuro desempeño y ejecución de los objetivos organizacionales, Chiavenato lo expresa de la siguiente manera:

Para el logro de los objetivos una organización buscar planear y administrar los recursos con los que cuenta, sean estos materiales, técnicos o humanos. Y específicamente el recurso humano como uno de los elementos más importantes debe ser el foco de trabajo de los directores o gerentes en las empresas.

Por lo anterior, “es el área de talento humano la que se enfoca en el recurso humano; se encarga de planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.<sup>2</sup>

En este orden de ideas, comprendemos que toda empresa se constituye desde un conjunto de factores que están estrechamente relacionados para

---

<sup>1</sup> . DOLAN, Simón; SCHULER, Randall, S. y VALLE, Ramón (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Editorial: Mc Graw-Hill / Interamericana de España

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. (4a. Ed.) México, Mac Graw-Hill

llevar a cabo su desarrollo funcional, es decir, los esfuerzos mancomunados se hacen eficaces en la medida en que se establecen desde una visión global o de unidad, logrando así la eficacia que se construye desde la planeación. Idalberto Chiavenato nos resalta en el siguiente grafico seis componentes básicos que apuntan hacia el aumento de la productividad de toda empresa, todos estos enmarcados desde las acciones que pueden generarse gracias al potencial humano.

El autor señala la presencia de seis componentes básicos en un departamento que se encargue del talento humano en una empresa.<sup>3</sup> (Ver grafica 1)



**Grafica 1. Componentes básicos del talento humano**

Fuente: Chiavenato

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos lo gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2000). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill, Colombia. Quinta edición

administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño”.

Por lo anterior, podemos constatar entonces la importancia que encierra el potencial humano para la obtención de unos resultados esperados en el desarrollo de una empresa u organización. Es decir, las empresas se hacen cada vez más conscientes de la necesidad de escoger personas más capacitadas que sepan responder a las necesidades laborales del momento, dado que en un mundo que cada día se hace más competitivo desde sus diferentes escenarios y que reclama mayores niveles de empeño en cuanto a la calidad, eficacia y obtención de sus resultados; nos lleva a la necesidad de diseñar constantemente un conjunto de estrategias para el logro y ejecución de nuestros propósitos organizacionales. De este modo lo expresa el autor Carlos Marulanda Orozco en su artículo Objetivos e importancia estratégica de la Administración de Recursos Humanos:

“El reto de recursos humanos está en la transformación de la cultura organizacional, donde sus colaboradores desarrollen las competencias requeridas a partir de sus conocimientos y habilidades, tengan un mayor sentido de pertenencia, sean líderes y se conviertan en personas generadoras de valor agregado para la compañía. Lo anterior, apunta al éxito que buscan constantemente las organizaciones si quieren sobrevivir en un mundo, donde solo sobrevivirá el que está en capacidad de adaptarse a los diversos cambios que posee el entorno”.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

## **6.1 MARCO CONCEPTUAL**

### **6.1.1 EL RECLUTAMIENTO**

Chiavenato expone una definición de reclutamiento; el proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano, la oportunidad de empleo que pretende llenar<sup>4</sup>.

Su objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización. Este proceso exige una planificación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

El reclutamiento interno tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. Implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos posiciones a cubrir.

En forma simple y general se puede definir a el Reclutamiento de Personal como el proceso que permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante; éste proceso se inicia con la búsqueda de candidatos potencialmente calificados y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

### **6.1.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

#### **RECLUTAMIENTO INTERNO**

Este ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y estas pueden ser a través de:

La mayoría de las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior, mediante promociones o transferencias. Al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

Este tipo de proceso de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la re-ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el departamento de recursos humanos y los demás órganos de la empresa.<sup>5</sup>

Ventajas:

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2000). Administración de recursos humanos.

<sup>5</sup> PEÑA, M. B. (1987). Dirección de Personal. (6ª. Ed.). España, Hispano Europea

- Es económico.
- Es rápido
- Tiene mayor validez y seguridad, ya que se conoce al candidato por lo que no necesita periodo experimental.
- Fuente de motivación para los empleados ya que ven la posibilidad de progreso en la organización, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

Desventajas:

- Si la organización no ofrece oportunidad de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a los empleados
- Puede generar conflicto de intereses ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no tienen las oportunidades.<sup>6</sup>

## RECLUTAMIENTO EXTERNO

Se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa, varía de acuerdo con el tipo de puesto, y se realiza a través de:

- Consulta de los archivos de candidatos
- Contactos y conferencias con Universidades o Institutos Universitarios.
- Contacto con otras empresas del mismo rubro.
- Anuncio en diarios y revistas: Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.
- Agencias de reclutamiento: Es uno de los más costosos. La mayor parte del tiempo estas se usan en conjunto. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.
- Internet

Ventajas:

- Permite contratar a gente nueva, lo que permite actualizar a la empresa con respecto al mundo externo y saber lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización
- Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras empresas o por el propio candidato

Desventajas:

- Tarda más que el reclutamiento interno (a mayor nivel del cargo mayor es el periodo)
- Es más costoso

---

<sup>6</sup> . PEÑA, M. B. (1987). Dirección de Personal. (6ª. Ed.). España, Hispano Europea

- Es menos seguro que el reclutamiento interno ya que las candidatas son desconocidos.
- Los empleados pueden percibir esto como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.<sup>7</sup>

Según Chiavenato existe otra forma de fuente del proceso de reclutamiento, la cual la define como **Reclutamiento Mixto**, el cual se complementa el reclutamiento externo y el interno. Este puede ser adoptado de tres maneras.<sup>8</sup>

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado.
- Reclutamiento externo e interno simultáneos: Se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.

## 6.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.<sup>9</sup>

### 6.2.1 PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definida y debe realizarse de la siguiente forma específica (Chiavenato)<sup>10</sup>

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas + técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

### 6.2.2 COMPONENTES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

- Planeación: La organización debe planificar sus requerimientos de recursos humanos

---

<sup>7</sup> PEÑA, M. B. (1987). Dirección de Personal. (6ª. Ed.). España, Hispano Europea

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2000). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill, Colombia. Quinta edición

<sup>9</sup> WAYNE R., MONDY y NOE, ROBERT M. (1997) Administración de Recursos Humanos.

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2000). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill, Colombia. Quinta edición

- Reclutamiento: La organización genera después un fondo de candidatos a puestos, entre los cuales seleccionara a los mas calificados.
- Selección y Contratación: Tras reclutar a candidatos para los puestos disponibles, la organización selecciona y contrata a los individuos con mayores probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.
- Inducción: A los empleados se les debe orientar tanto en lo referente a su puesto de trabajo como a la organización en general.<sup>11</sup>

### 6.2.3 MEDIOS DE SELECCIÓN

Aunque los medios utilizados y su orden de aplicación pueden variar de acuerdo a las necesidades y condiciones de cada empresa, la forma de llevar a cabo este proceso es el siguiente:

- Solicitud: Sirve de base no solo para realizar la selección, sino también para encabezar todo el expediente.
- Entrevista: Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, completa y aclara los datos de la hoja de solicitud y permite obtener mas vivamente informes sobre motivación del solicitante.
- Pruebas Psicotécnicas y conocimientos: Permite medir ciertos conocimientos, aptitudes y generalidades del candidato.
- Referencias: Permite verificar trabajos desempeñados con anterioridad por el candidato y el resultados de los mismos.
- Examen Medico: Suele dejarse al final del proceso ya que bien realizado es costoso; comprende la historia clínica del solicitante, examen físico, pruebas de laboratorio, entre otros.<sup>12</sup>

### 6.2.4 PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

- Paso 1 Pruebas de Idoneidad: Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto.
- Paso 2 Entrevista Inicial o Preliminar: Consta en detectar en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos relevantes del candidato y su relación con el requerimiento; por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión., con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúne los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Igualmente debe informarse de la naturaleza del trabajo, horario, con el fin de que el candidato decida si es de su interés seguir adelante con el proceso.
- Paso 4 Entrevista de Selección: Constituye la técnica mas ampliamente utilizadas, permite la comunicación en dos sentidos, los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y el solicitante obtiene sobre la organización.
- Paso 5 Verificación de Datos de Referencia: Este recursos se difiere, ya que en algunos casos quien pueda suministrar la información no sea

<sup>11</sup> ZERILLI, A. (1973). Reclutamiento, selección y acogida del personal. Editorial Deusto. Bilbao.

<sup>12</sup> PEÑA, M. B. (1987). Dirección de Personal. (6ª. Ed.). España, Hispano Europea.

totalmente objetivo. Sin embargo permanece vigente que las referencias laborales proporcionan información importante sobre el individuo.

- Paso 6 Examen Médico: Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal entre ellas condiciones físicas para desempeñar un cargo en específico que terminen de poner en riesgo su estado físico, prevención de accidentes hasta pasando por el caso de evitar personas que se ausentaran con frecuencia debido a los constantes quebrantos de salud.
- Paso 7 Entrevista con el Supervisor: Es idóneo que el candidato preseleccionado tenga una entrevista con quien podría ser su supervisor inmediato o el gerente del departamento, esto debido a que podría evaluar con mayor precisión las habilidades y conocimientos técnicos del candidato.
- Paso 8 Descripción Realista Del Puesto: A los fines de evitar ciertas reacciones como “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran importancia llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser, posible en el lugar de trabajo. Estudios realizados han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos de forma universal.
- Paso 9 Decisión De Contratar: Este paso señala el final del proceso de selección
- Paso 10 La Decisión Final: Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

### 6.2.5 TECNICAS DE SELECCION

Según Peña, Las técnicas empleadas en un proceso de selección son variadas, en ocasiones las organizaciones llevan a cabo este proceso por sus propios medios, o en su defecto se contrata los servicios de una empresa especializada en selección de personal para las fases iniciales. En el proceso de selección se encuentran:

- Ficha de solicitud de empleo
- La Entrevista
- Dinámicas de Grupo
- Pruebas Escritas
- Assesment Center

**Fichas de Solicitud de empleos** Es utilizado para tener como formato único, información relevante de todos los candidatos.

**La Entrevista:** Es una herramienta que se emplea en todos los procesos de selección, donde permite conocer si el candidato reúne los requisitos

necesarios para ocupar el puesto que está vacante. Las entrevistas pueden ser clasificadas de la siguiente forma:

**Dinámicas de Grupo:** Esta técnica permite conocer del candidato la capacidad que pueda tener para trabajar en equipo, liderazgo, comunicación verbal, entre otros. Esta se realiza con el mismo grupo de candidatos.

**Pruebas Escritas:** Se usan en el proceso de selección, para determinar los candidatos ideales, en algunos casos estas pruebas se realizan antes de la entrevista. Dentro de estas pruebas se menciona: Test Psicotécnicos (miden diversos aspectos de la personalidad), Test de aptitudes (numérica y verbal y abstracta), Pruebas de conocimientos profesionales (capacidad de análisis, ejercicios y problemas prácticos), y Test específicos.

**Assesment Center:** También conocido con el nombre de centro de evaluación, es una metodología de selección, el cual puede durar uno o dos días, y cada vez es más utilizado por las empresas. Sirve para analizar las habilidades o competencias de los candidatos, en una variedad de situaciones que simulan lo que podría ser trabajar en la organización.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> PEÑA, M. B. (1987). Dirección de Personal. (6ª. Ed.). España, Hispano Europea.

## 7. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación a desarrollar en el presente trabajo integrador es descriptiva ya que desarrollaremos una fiel representación del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis.

Población: la investigación se desarrollara en una población de 63 trabajadores, de la Empresa Proelectrica & CIA S.A.S de la Ciudad Cartagena.

Área	No. Empleados
Presidencia Ejecutiva	3
Área financiera	9
Área de Nuevos Negocios	4
Área de Operación y Mantenimiento	19
Área Comercial	2
Área Administrativa	16
Área de HSEQ	3
Temporales todas las Áreas	7
<b>Total Empleados Proelectrica</b>	<b>63</b>

Se tomará una muestra por conveniencia de 16 empleados; teniendo en cuenta que por el tema a trabajar se hace indispensable que participen el personal de recursos humanos y el personal administrativo.

El método de recolección de datos será por medio de cuestionarios y entrevistas realizadas al personal administrativo y del área de recursos humanos de Proelectrica & Cía. (ver Anexo A)

Para llevar a cabo esta investigación es necesario realizar las siguientes actividades:

1. Diagnostico de necesidades a través de cuestionarios al personal de recursos humanos y el área administrativa.

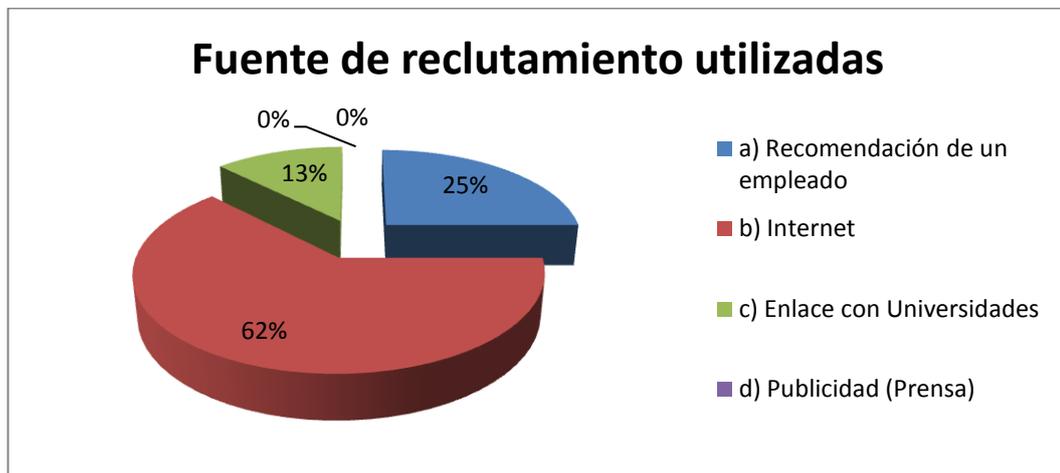
2. Diseño de formatos para los procesos de reclutamiento y selección basados en el sistema de gestión de calidad ISO 9001, el cual es en el que Proelectrica está certificado.
3. Diseño de manual de reclutamiento y selección para el mejoramiento de los procesos del área de recursos humanos de Proelectrica & Cía.

## 8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

### 8.1 DIAGNOSTICO

Con el fin de lograr los objetivos planteados en este trabajo integrador, se aplicó el cuestionario a dieciséis personas que hacen parte del área administrativa de la empresa Proelectrica & Cia para identificar el procedimiento o pasos que se tuvieron en cuenta al momento de ser reclutados y seleccionados; una vez se recolecto la información, se codificó y se obtuvo la siguiente información.

Cuando se les indagó acerca de la fuente de reclutamiento utilizada para ingresar la hoja de vida de la empresa el 62% de los encuestados afirmó haberse postulado a la vacante por Internet, el 25% por recomendación es decir fuente interna y un 13% indica que por fuente de reclutamiento externa como lo son enlaces con universidades, esto demuestra que Proelectrica aplica diversas fuentes de reclutamiento (ver grafica 2)



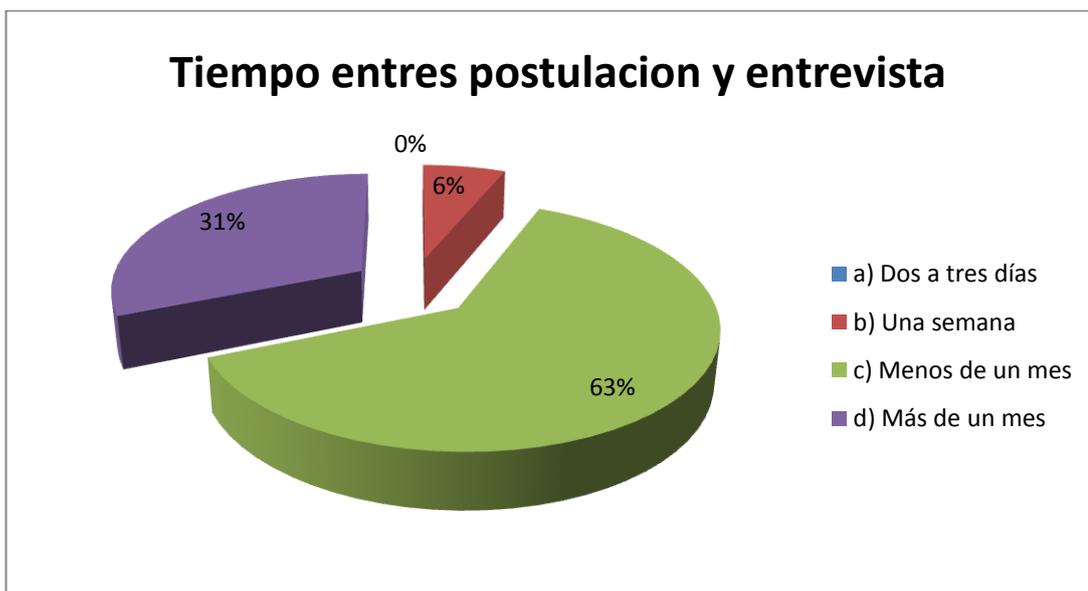
**Grafica 2. Fuentes de reclutamiento utilizadas.**

Al personal administrativo de la empresa se le preguntó acerca del control que existe actualmente en los procesos de reclutamiento y selección por parte de los encargados del área de recursos humanos y el 75% de los entrevistados indicó que no se cuenta con una planificación de los procesos y el 25% señaló que si se cuenta con dicha planificación. Esto indica, que la mayoría del personal encuestado percibe un deficiente control de dos de los procesos más relevantes área de recursos humanos como lo son reclutamiento y selección. (Ver grafica 3)



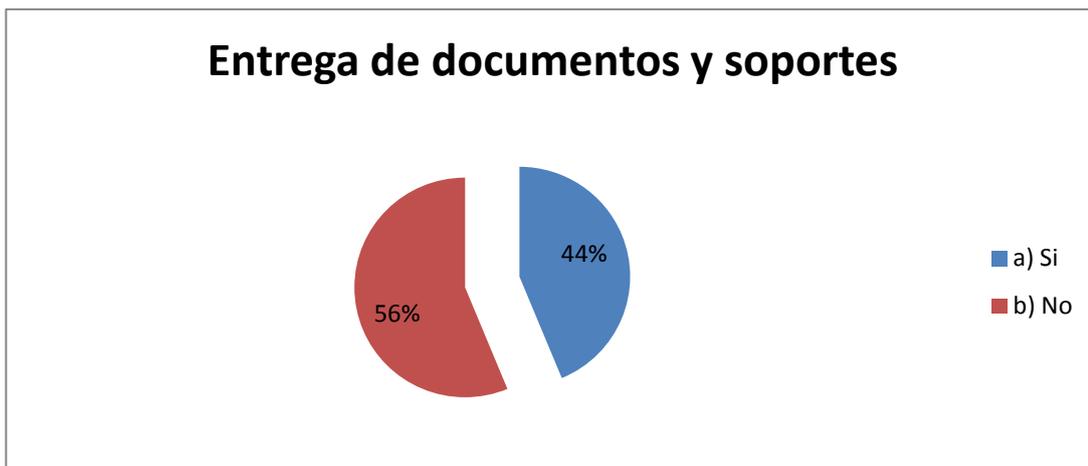
**Grafica 3. Control de reclutamiento y selección.**

Se indago al personal encuestado sobre el tiempo que transcurrió entre su postulación y su primera entrevista y los resultados que obtuvimos indican que el proceso de reclutamiento de Proelectrica es relativamente pausado, el 63% manifiesta que en menos de un mes lo contactaron luego de su postulación, el 31% demoro más de un mes mientras que el 6% solo demoro una semana entre su postulación y la primera entrevista. (Ver grafica 4)



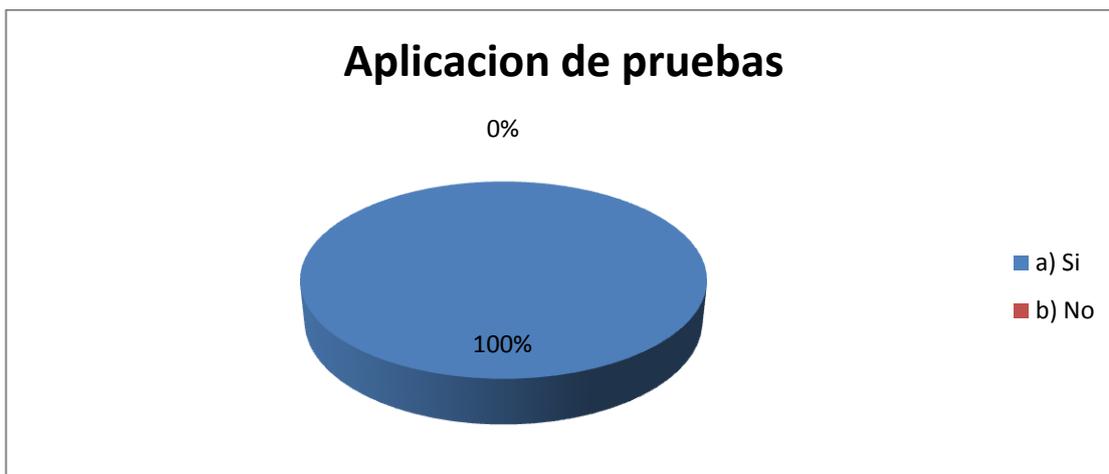
**Grafica 4. Tiempo entre postulación y entrevista.**

Se reflejo que el 56% de los encuestados afirmó que en su proceso de reclutamiento y vinculación a la empresa no les solicitaron sus respectivas hojas de vida y soportes lo que demuestra que no existía veracidad si se estaba cumpliendo con el descriptivo de cada cargo, en cambio al 44% restante si se les solícito la documentación completa (Ver Grafica 5)



**Grafica 5. Entrega de documentos y soportes.**

En esta investigación quisimos conocer si la empresa aplica o utiliza pruebas psicotécnicas y de conocimientos para escoger a su personal y al 100% de los entrevistados señaló que le fueron aplicadas pruebas psicotécnicas o de conocimiento para su posterior ingreso a la empresa, esto nos muestra que Proelectrica usa este medio para identificar de los candidatos cual es el mas apto para la vacante. (Ver grafica 6)



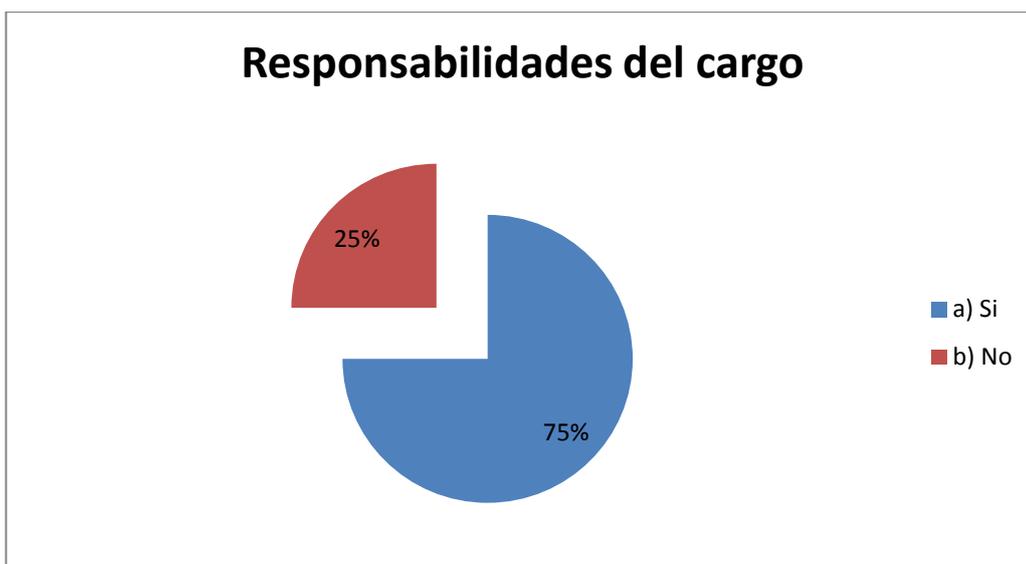
**Grafica 6. Aplicación de pruebas.**

Con relación a la realización de entrevistas el 75% de los encuestados señaló que si se les aplicó una entrevista y el 25% de indicó que no se les aplicó dicha entrevistas. (Ver grafica 7)



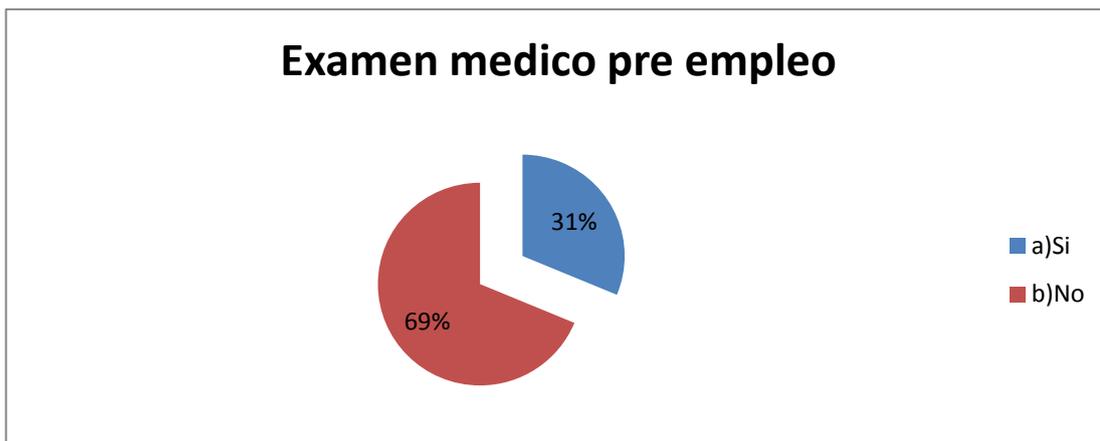
**Grafica 7. Entrevistas.**

Se indago si en las entrevistas se les informo a los aspirantes sobre las funciones y responsabilidades del cargo al que aspiraban y los resultados demuestran que al personal que se le realizo entrevista que fue el 75% si se le informo, mientras que el 25% restante no se le informo. (Ver grafica 8)



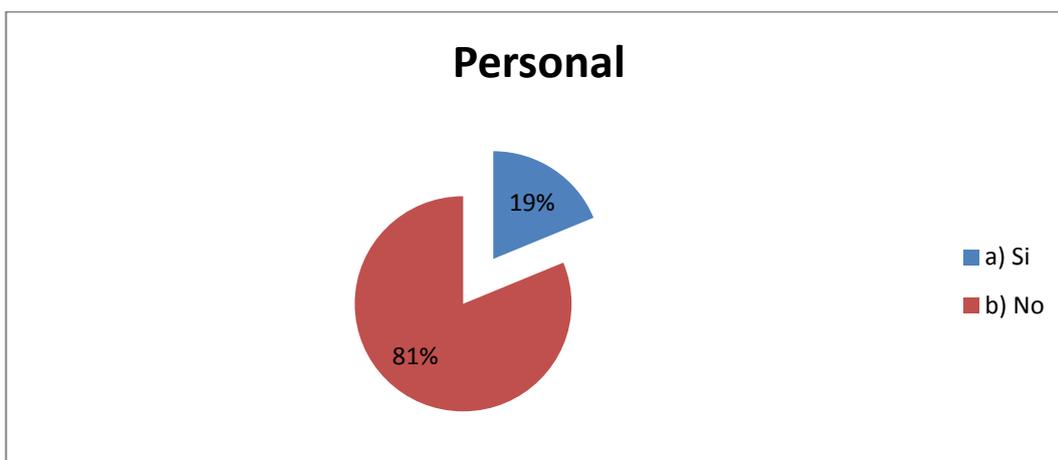
**Grafica 8. Responsabilidades del cargo.**

Con relación a la realización de exámenes médicos de pre empleo el 69% de los encuestados afirma que la empresa no les realizó ningún examen medico en el proceso de preselección, en cambio el 31% afirma que se les realizo un examen medico previo, es decir la empresa solo realiza los exámenes médicos y ocupacionales al personal escogido a ingresar a ocupar un nuevo cargo, en casos especiales como lo es el 31% optan por realizar a todo el grupo de aspirantes. (Ver grafica 9)



**Grafica 9. Examen medico pre empleo.**

Según la entrevista que se tuvo con el director administrativo, éste nos confirmó los planes de expansión que tienen previstos por ello se les indagó a los encuestados, si la empresa cuenta con el personal suficiente y el 81% de los encuestados afirman que Proelectrica & Cía. no están preparados para los planes de expansión y que no cuentan con el personal suficiente, en cambio el 19% afirma que si tienen el personal necesario. (Ver grafica 10)



**Grafica 10. Personal.**

Por último quisimos captar que percepción tiene el personal sobre la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección, y obtuvimos que el 25% de los encuestados afirma, que la empresa realiza los procesos de reclutamiento y selección de una manera efectiva, mientras que el 75% de los encuestados opina lo contrario, lo que indica que las personas no están satisfechas con los métodos y resultados de los procesos de reclutamiento y selección. (Ver grafica 11)

## Efectividad de los procesos



Grafica 11. Efectividad de los procesos.

## **9. MANUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

### **9.1 OBJETIVO**

Establecer las directrices para el reclutamiento y selección del personal en la empresa Proelectrica & Cía.

### **9.2. ALCANCE**

Este procedimiento será desarrollado para el reclutamiento y selección de las personas que entren a trabajar en Proelectrica & Cía.

La selección de personal por medio de agencias de servicios temporales, se regirá según los acuerdos establecidos entre ambas partes.

### **9.3 RESPONSABLES**

Son responsables de la ejecución de este procedimiento todas las personas que hagan parte de la gestión de recursos humanos, así como los respectivos jefes de áreas.

**9.3.1. Director Administrativo:** Liderar el proceso de selección.

**9.3.2. Asistente de Recursos Humanos:** Bajo la dirección del director administrativo lleva a cabo procesos de reclutamiento y selección.

**9.3.2 Jefes de Áreas y/o Jefe Inmediato:** Realizar la requisición con el tiempo necesario para gestionar el proceso de selección necesario. Escribe y califica las pruebas técnicas necesarias para cada cargo bajo su responsabilidad y realizan la entrevista técnica final, entregando su concepto sobre los candidatos presentados.

### **9.4 DEFINICIONES**

#### **9.4.1 DESCRIPTIVO DE CARGOS**

Documento en que se pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.

#### **9.4.2 REQUISICION DE PERSONAL**

Es una solicitud hecha al área de selección por cualquier división o departamento de la organización que necesita encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible o creada; en ella se detallan los requisitos que debe cumplir una persona para desempeñarse en el cargo

#### **9.4.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la empresa.

#### **9.4.4 CONVOCATORIA:**

Consiste en un anuncio o escrito en el que se hace un llamado a personas interesadas en desempeñar un cargo.

#### **9.4.5 FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

Son los medios de los que se vale la organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades, tanto internas como externas, tales como agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

#### **9.4.6 RECLUTAMIENTO INTERNO**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos. Pueden ser parte aquellas personas que se encuentren laborando o hayan laborado para la compañía bajo algún tipo de contrato y que no necesariamente hayan sido parte de la nómina de la misma.

#### **9.4.7 RECLUTAMIENTO EXTERNO**

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, la organización intenta llenarla con personas ajenas a la compañía.

#### **9.4.8 HOJA DE VIDA**

Documento que incluye y consolida la información personal laboral de un aspirante a un cargo designado y específico; también incluye la información pertinente a estudios realizados, cursos u otros relacionados con el ámbito académico además de referencias personales y/o laborales según sea el caso.

#### **9.4.9 PRUEBA POLIGRAFO**

La prueba de polígrafo es un recurso para definir la tendencia psicodinámica de la persona, útil para valorar la aplicación y reconocimiento de códigos éticos y axiológicos con los que se relaciona.

#### **9.4.10 PRUEBA PSICOLOGICA:**

Prueba que se aplica con el fin de identificar características o competencias psicológicas de un candidato.

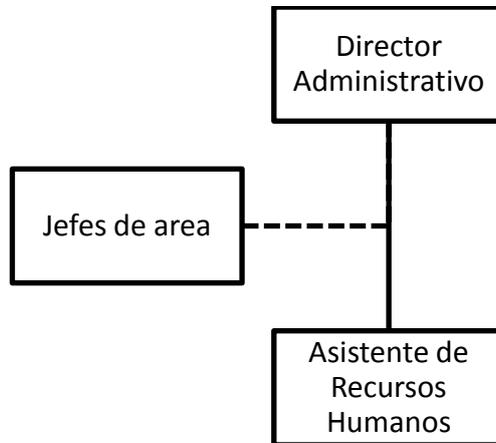
#### **9.4.11 PRUEBA TECNICA O DE CONOCIMIENTOS:**

Prueba diseñada por un experto de la empresa para identificar la capacidad técnica de un candidato para ocupar determinado cargo

### **9.5 DESARROLLO**

#### **9.5.1 GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

En Proeléctrica la gestión de recursos humanos estará a cargo del Director Administrativo, apoyado por personal interno de la empresa como se muestra a continuación:



**Grafica 12. Responsables de la gestión de recursos humanos en Proelectrica & Cia.**

### **9.5.2 SOLICITUD DE PERSONAL**

Los jefes de área solicitan al Director Administrativo el nuevo personal que se requiere y describen la información sobre el cargo. (Ver Formato de requisición de personal)

### **9.5.3 CONFIRMACION DE SOLICITUD**

El director administrativo estudia si la solicitud de personal se encuentra en el presupuesto, si el cargo existe o si por el contrario se debe crear.

### **9.5.4 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

El reclutamiento de personal podrá ser llevado a cabo por medio de las dos clases de reclutamiento: el reclutamiento interno o el reclutamiento externo.

El Director Administrativo envía a la asistente de recursos humanos, la solicitud de personal aprobada para que inicie la etapa de reclutamiento solicitando hojas de vida. Si el cargo ya existe, se debe consultar el Manual de funciones de la empresa; si no existe, el jefe del área solicitante deberá elaborar el descriptivo del cargo y enviarlo a la Asistente de Recursos humanos para que lo incluya en el Manual de funciones. Aspectos como nombre del cargo, disponibilidad, formación, experiencia, entre otros, deben ser especificados en la etapa de reclutamiento.(Ver Formato de descriptivo de cargo)

La asistente de recursos humanos debe elegir las fuentes de reclutamiento más apropiadas y publicar la convocatoria según características del cargo. Entre estas ella puede escoger en páginas web como [www.empleo.com](http://www.empleo.com), [www.computrabajo.com](http://www.computrabajo.com), [www.zonajobs.com](http://www.zonajobs.com), a la vez buscar en las bases de

datos de las Universidades, ANDI, SENA y diferentes bolsas de empleo según el caso.

Para el reclutamiento, la Asistente de Recursos humanos solicita los siguientes documentos: Hoja de vida actualizada, fotocopia de la cedula de ciudadanía, comprobantes de estudio, certificación de trabajo de las empresas donde ha trabajado.(Ver formato Hoja de vida)

La recepción de las hojas de vidas será realizada por la Asistente de Recursos humanos, quien debe hacer la verificación del cumplimiento de los requisitos fijados anteriormente; quienes no cumplan los requisitos serán descartados del proceso, los que cumplan continúan a la preselección de candidatos.

#### **9.5.4.1 POR RECLUTAMIENTO INTERNO**

Cuando se presenta una vacante en la empresa el Director Administrativo y el jefe inmediato o de área estudian el perfil de cargo y determinan si es posible escoger entre el mismo personal interno a los aspirantes y escogen el que mayor competencia posea frente al cargo. La vacante se publica en el mural informativo, los interesados deben enviar su hoja de vida al director administrativo en un plazo máximo de 3 días, manifestando su interés de participar en la convocatoria interna, seguido a esto, en caso de cumplir con el descriptivo del cargo, se proceden a hacer las pruebas (psicotécnicas y técnicas) y las entrevistas y de este proceso saldrá el candidato de la vacante solicitada.

#### **9.5.5 ESTUDIO DE HOJAS DE VIDA Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS**

La Asistente de recursos humanos analiza las hojas de vida verificando el cumplimiento del descriptivo de cargo. Escoge las hojas de vida de los candidatos que cumplen con el perfil requerido y verifica las referencias laborales y personales (Ver formato Verificación de referencias)

#### **9.5.6 SELECCIÓN DEL PERSONAL**

La Asistente de recursos humanos vía telefónica con los aspirantes les informará del cargo y todas las condiciones del mismo, para saber el interés y la disponibilidad de los aspirantes La Asistente de recursos humanos debe enviar un comunicado al Director Administrativo informando los resultados obtenidos en la selección de las hojas de vida, verificación de referencias y conversación telefónica con los aspirantes.

La Asistente de recursos humanos debe citar a los aspirantes a pruebas psicotécnicas y técnicas; en el caso de las pruebas sicotécnicas ella escogerá según el caso y el cargo entre pruebas objetivas como: 16PF, Domino, Valanti, Naipes y CMT y pruebas proyectivas como: Colores, Machover, Rorschach, TAT y Familia.

En el caso de las pruebas de conocimientos o técnicas será responsabilidad del Jefe de área o Jefe inmediato, solicitante del cargo realizar una prueba de

conocimientos o técnica, con sus respuestas y entregarla a la asistente de recursos humanos para que la aplique a los aspirantes al cargo

Luego de esto la asistente de recursos humanos envía comunicación al director administrativo con los resultados de pruebas psicotécnicas y técnicas

Continúan en el proceso las personas que se encuentren entre los preseleccionados del proceso de pruebas. A los aspirantes preseleccionados, se les realizara entrevista con el Director Administrativo y con el jefe inmediato o jefe de área. (Ver formato de entrevista general y entrevista jefe inmediato)

Con base en los resultados de las pruebas y entrevistas, el jefe inmediato selecciona al aspirante mejor calificado contando con el consenso del Director Administrativo.

Dependiendo del cargo, el director administrativo solicitara visitas domiciliarias o pruebas de polígrafo que son contratadas por entes externos de la empresa. (Ver formato visita domiciliaria)

El director administrativo autoriza a la asistente de recursos humanos a que comunique la decisión a la persona seleccionada, para que esta persona reúna toda la documentación exigida por la empresa para su contratación.

La Asistente de recursos humanos debe crear una base de datos de aspirantes con la información de los tres aspirantes preseleccionados en cada convocatoria de personal y se debe especificar quienes ocuparon el primer, segundo y tercer lugar de acuerdo con el análisis realizado por el jefe inmediato. (Ver formato base de datos aspirantes)

## 9.6 FORMATOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

### 9.6.1 REQUISICION DE PERSONAL

 REQUISICIÓN DE PERSONAL							
Complete la información faltante en donde sea necesario. Las casillas sombreadas serán diligenciadas por Talento Humano.							
Día	Mes	Año	Fecha Ingreso Solicitada	Día	Mes	Año	
			(No puede ser inferior a tres semanas desde la solicitud)				
NOMBRE DEL JEFE/LIDER SOLICITANTE			CARGO		LUGAR DE TRABAJO:		
CARGO SOLICITADO			PROCESO		No. personas a contratar		
A. Aprobación Director administrativo	Nombre			B. Aprobación Presidencia (Nuevo cargo)	Nombre		
	Cargo				Cargo		
	Firma				Firma		
Candidato Internos	Nombre			Cargo Actual			
FECHA DE RECEPCIÓN POR EL RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO	Día	Me s	Añ o	FECHA DE ASIGNACION DE PERSONAL	Día	Mes	Año
Nombre			TIEMPO DE RESPUESTA		Días	Días transcurridos entre la Fecha de recepción y la fecha de asignación de personal	
Cargo							

## 9.6.2 FORMATO DESCRIPTIVO DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO			
NUMERO DE CARGOS IGUALES			
JEFE INMEDIATO			
JORNADA LABORAL			
MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO:			
FUNCIONES Y AUTORIDAD FRENTE AL CARGO			
Funciones			P
<b>Convenciones (Periodicidad) :</b> Diarias (d)                      Semanales (s)                      Mensuales (m) Ocasionales (o)			
<b>Autoridad</b>			
RESPONSABILIDADES FRENTE A LA ORGANIZACIÓN			
Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
a. Bienes y valores (¿Cuáles?):			
b. Información (¿Cuál?):			
COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERNAS / EXTERNAS			
Relaciones internas (Con quién / Área)			Propósito

<b>Relaciones externas (Con quién / Área)</b>		<b>Propósito</b>
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>		
<b>NIVEL DE ESCOLARIDAD REQUERIDO</b>		<b>IDIOMAS</b>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primaria	Tecnológica	<input type="checkbox"/>
Secundaria	Profesional	<input type="checkbox"/>
Técnica	Postgrado	<input type="checkbox"/>
<b>Descripción de la educación requerida:</b>		
<b>EXPERIENCIA</b>		
<b>Área</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
<b>HABILIDADES</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Si</b>	
Liderazgo		
Trabajo en equipo		
Orientación a resultados		
Proactividad		

### 9.6.3 FORMATO HOJA DE VIDA



FORMATO DE HOJA DE VIDA
-------------------------

CARGO AL QUE APLICA
---------------------

1. DATOS PERSONALES									
APELLIDOS			NOMBRES			NACIONALIDAD		DOCUMENTO DE IDENTIDAD	
FECHA DE NACIMIENTO (Día/Mes/Año):		EDAD	LUGAR DE NACIMIENTO		CATEGORIA LICENCIA DE CONDUCIR:				
DIRECCION RESIDENCIA			CIUDAD		PAÍS	TELEFONO		CELULAR	
ASPIRACIÓN SALARIAL:						CORREO ELECTRONICO			
2. INFORMACION ACADEMICA									

#### 1. EDUCACION

ESTUDIOS	FECHA DE TERMINACION	GRADUADO		NOMBRE DE LOS ESTUDIOS	INSTITUCION
		SI	NO		

#### 2. OTROS ESTUDIOS

CURSOS	INSTITUCION	HORAS	AÑO	TEMA PRINCIPAL

#### 3. EXPERIENCIA LABORAL (EMPLEOS O CONTRATOS)

EMPRESA	CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES	FECHA INGRESO		FECHA RETIRO		TIEMPO	MOTIVO DE RETIRO	TELEFONO	JEFE INMEDIATO
			MES	AÑO	MES	AÑO				
1										
2										
3										

5. ESPECIFIQUE LOS IDIOMAS DIFERENTES AL ESPAÑOL QUE: HABLA, LEE, Y ESCRIBE DE FORMA

IDIOMA	HABLA	LEE	ESCRIBE	OBSERVACIONES
<b>6. ESPECIFIQUE EL SOFTWARE QUE MANEJA</b>				
PROGRAMA/SOFTWARE		REGULAR (R), BIEN (B) O MUY BIEN (MB)		OBSERVACIONES
<b>8. INFORMACIÓN DE SEGURIDAD SOCIAL</b>				
FONDO DE PENSIONES:				CESANTÍAS:
EPS:				

Declaro que lo aquí establecido corresponde con la realidad

Firma:

## 9.6.4 FORMATO DE VERIFICACION DE REFERENCIAS



<b>Fecha:</b>	
<b>Nombre del Candidato:</b>	
<b>Documento de identidad:</b>	
<b>Cargo al que aspira:</b>	
<b>Nombre quien da la información:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Empresa:</b>	
<b>Dirección:</b>	
<b>Teléfonos:</b>	

<b>Cargo(s) Desempeñado (s) y Fechas:</b>  <b>Cargos:</b> <b>De:</b> <b>A:</b>	<b>Principales Responsabilidades que tuvo durante la permanencia en la empresa:</b>
<b>Tipo de Contrato con el cual estuvo vinculado:</b> <input type="checkbox"/> Prestación de Servicios <input type="checkbox"/> Indefinido <input type="checkbox"/> A Término Fijo <input type="checkbox"/> Empresa Temporal <input type="checkbox"/> Contrato Aprendizaje o Práctica	<b>Fue ascendido o promovido durante su permanencia en la Empresa:</b> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>  Razones:
<b>Motivo del retiro:</b> <input type="checkbox"/> Voluntario <input type="checkbox"/> Despido sin Justa Causa <input type="checkbox"/> Por finalización del contrato <input type="checkbox"/> Despido Justa Causa	<b>¿Volvería a contratar al candidato en su empresa?:</b>  Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué?
<b>¿Recomienda al candidato para ser vinculado? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></b>	

## 9.6.5 FORMATO DE ENTREVISTA GENERAL

### DATOS PERSONALES:

Nombre del aspirante:	
Nacionalidad:	
Documento:	
Fecha de Nacimiento:	
Lugar de Nacimiento:	
Correo y teléfono:	
Aspiración salarial:	

### GENOGRAMA:

(Composición familiar)

### INTERESES PERSONALES:

(Indagar al entrevistado acerca del uso de su tiempo libre, sus intereses a nivel personal y profesional, proyección a mediano y largo plazo, motivaciones con respecto a la vacante a la que se postula)

### EDUCACIÓN:

(Indagar cuál es el área de interés del aspirante, en cuál se especializó, por qué la escogió, cómo el cargo al que aspira nutre sus intereses)

### EXPERIENCIA LABORAL:

(Describir los últimos trabajos, funciones, describir que era lo que más le gustaba al candidato de su labor y lo que menos. Motivo de retiro. Qué era lo que más le gustaba de la compañía y lo que menos. Qué cambiaría si estuviera en sus manos)

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del entrevistador

Cargo:

## 9.6.6 FORMATO ENTREVISTA JEFE INMEDIATO

 ProEléctrica	ENTREVISTA JEFE INMEDIATO
---	---------------------------

DATOS GENERALES	
-----------------	--

Fecha de la entrevista	
Nombre del entrevistado	
Nombre del entrevistador	
Cargo al que aspira	

ASPECTOS A EVALUAR
--------------------

Calificar como favorable, neutro o desfavorable según su percepción y por la información obtenida.

ESTUDIOS			
----------	--	--	--

Ítems	Favorable	Neutro	Desfavorable
Estudios			
Experiencias académicas, cursos			
Objetivo profesional			

EXPERIENCIA PROFESIONAL			
-------------------------	--	--	--

	Favorable	Neutro	Desfavorable
Historial laboral			
Experiencias de trabajo y funciones en cargos anteriores			
Relación de entre cargos anteriores y el cargo vacante			

PROYECCIÓN SENTIDA POR EL ENTREVISTADOR
---

--

Firma del entrevistador \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

## 9.6.7 FORMATO DE VISITA DOMICILIARIA

FECHA DE REALIZACION DE VISITA: \_\_\_\_\_

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CANDIDATO O EMPLEADO: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN RESIDENCIA: \_\_\_\_\_

LOCALIDAD \_\_\_\_\_ BARRIO \_\_\_\_\_ CIUDAD \_\_\_\_\_

TELEFONO FIJO \_\_\_\_\_ TELEFONO CELULAR \_\_\_\_\_

E-MAIL PERSONAL \_\_\_\_\_

TIEMPO DE RESIDENCIA EN ESTA CIUDAD: \_\_\_\_\_

PERSONA QUE ATIENDE VISITA: \_\_\_\_\_

### 2. INFORMACIÓN SOBRE LA ESTRUCTURA Y DINAMICA FAMILIAR

-PERSONAS QUE INTEGRAN EL GRUPO FAMILIAR Y PARENTESCO

NO.	NOMBRES COMPLETOS	EDAD	PARENTESCO	ESCOLARIDAD

Describe las relaciones familiares observadas:

a. Afecto (Ausente, cálidas, cercanas, distantes): \_\_\_\_\_

b. Autoridad (Padre o madre ponen las normas o no es claro quien las fija): \_\_\_\_\_

### 3. CONDICIONES SOCIO ECONOMICAS DEL GRUPO FAMILIAR

VIVIENDA: PROPIA \_\_\_ ARRIENDO \_\_\_ COMPARTIDA \_\_\_ OTRA \_\_\_

TIPO DE VIVIENDA: CASA \_\_\_ APTO \_\_\_ PIEZA \_\_\_ CASA LOTE \_\_\_ OTRA CUAL \_\_\_

#### CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA

-CONDICIONES AMBIENTALES (B,RM): UBICACIÓN \_\_\_ VENTILACIÓN \_\_\_ ILUMINACIÓN \_\_\_

-ESTADO DE LA VIVIENDA (Descripción):  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

-DISTRIBUCION DE ESPACIOS: DORMITORIOS \_\_\_ COCINA \_\_\_ SALESTAR \_\_\_ LAVANDERIA--  
\_\_\_ OTROS: \_\_\_\_\_

-CONDICIONES GENERALES : ASEO \_\_\_ ORGANIZACIÓN \_\_\_\_\_

-LA VIVIENDA CUENTA CON LA RED DE SERVICIOS PUBLICOS LEGALES: SI \_\_\_ NO \_\_\_

A.A \_\_\_ LUZ \_\_\_ GAS \_\_\_ TELEFONIA \_\_\_ RECOLECCION BASURAS \_\_\_\_\_

- ESTRTIFICACION DE LA VIVIENDA : 1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ 6 \_\_\_

- VIAS DE ACCESO:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. FACTORES DE INTERES ENCONTRADOS DURANTE LA VISITA:**

---

---

---

---

---

NOMBRE Y CARGO DE QUIEN REALIZA LA VISITA : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ FIRMA

### 9.6.8 FORMATO DE BASE DE DATOS ASPIRANTES

	<b>FORMATOS</b>	
	<b>BASE DE DATOS DE ASPIRANTES</b>	

AREA SOLICITANTE	CARGO O VACANTE SOLICITADA	FECHA DE LA SOLICITUD	NOMBRE COMPLETO DEL ASPIRANTE	PUESTO OCUPADO

## 10. CONCLUSIONES

La empresa Proelectrica & cia por su actividad de generación y comercialización de energía ocupa sin duda alguna, gran importancia en el país, ya que muchas regiones e industrias dependen del generamiento de energía de la empresa, es por esto que el personal que pertenece a esta organización debe ir de la mano con los valores, la visión, la misión y en especial que estén comprometidos con la organización.

El proceso de reclutamiento y selección es el más importante para cualquier organización, ya que en el se debe seleccionar el personal idóneo, que cumpla con el perfil y a la vez que su gestión permita que los objetivos de la organización se den. Si esto no ocurre estamos perdiendo todo un proceso, además se incurre en pérdida de tiempo, dinero, y otros recursos.

Actualmente la empresa se ve enfrentada a cambios que obligan a los directivos tomar decisiones que permitan enfrentar con éxito sus propósitos. Para cumplir los objetivos formulados es fundamental la participación activa por parte de un recurso humano competente y profesional, es por esto que la presidencia de la empresa está consciente de la importancia de su recurso humano.

De acuerdo con lo informado por la dirección administrativa, el área de recursos humanos tiene muchas debilidades en los procesos de reclutamiento y selección, es por esto que a través de las actividades que se plantean, se busca dar soluciones a los problemas presentados, mejorando la gestión de dichos procesos. Con la encuesta realizada al personal administrativo de la empresa, se diagnostica claramente la necesidad de implementar un proceso que designe actividades y responsables ya que los empleados sienten que los procedimientos son ineficaces y parten de su propia experiencia, de como ingresaron y fueron reclutados.

Estas necesidades evidenciadas en la encuesta se deben trabajar por el bien de la empresa y su personal, ya que los empleados de esta manera van careciendo del sentido de pertenencia hacia la empresa y le restan credibilidad a los procesos y los resultados de los mismos.

A la vez hay que destacar que a pesar de que no hay un procedimiento designado con el reclutamiento y selección del personal, a la mayoría del personal encuestado, se le realizaron entrevistas, y pruebas psicotécnicas y técnicas, a pesar de que no se puede verificar la calidad de las mismas, lo anterior podría ser un indicador de que si antes que no existía un procedimiento tenían en cuenta algunos aspectos de este, ahora que se propone el manual será una herramienta útil que permitirá organizar los procesos.

Por ende Proelectrica debe seguir con sus políticas, pero adaptarlas a los cambios del entorno y las estrategias propuestas para así obtener mejores resultados que permitan conseguir sus objetivos.

Es por esto que se realizó una propuesta para un nuevo proceso de reclutamiento y selección, el cual fue sometido a consideración con la dirección administrativa quien lo aprobó e indicó que será llevado a la junta de presidencia para tomar una decisión

Con este manual propuesto se describen una a una las actividades que deben realizarse cuando exista una solicitud de personal, este manual le permitirá al personal de la empresa conocer el funcionamiento interno de los procesos, la descripción de tareas y los cargo responsables de su ejecución.

Finalmente, con este manual se crean las bases para reclutar y seleccionar al personal, que cumplirá con un perfil y descriptivo de cargo para cada puesto requerido dentro de la empresa Proelectrica & Cia. Y de esta manera fortalecer la administración de personal y el mejoramiento continuo en los procesos que se den dentro de la empresa, desde la identificación del personal idóneo para las necesidades de la organización.

## **11. RECOMENDACIONES.**

Se recomienda la creación y el inmediato proceso de formalización y adaptación del departamento de Recursos Humanos, debido a que esto conlleva a procesos inadecuados al interior de la organización, y a la inexistencia de un Manual de Procedimientos de Procesos del Área de Recursos Humanos; adicionalmente la persona que en estos momentos se encuentra encargada de llevar a cabo los procesos de selección y reclutamiento de personal de esta empresa, tiene que desarrollar sus funciones específicas, las cuales son ajenas a las anteriormente mencionadas, lo que le impide llevar a cabo los procesos de manera eficiente.

Esto genera que la empresa Proeléctrica incurra en deficiencias en sus procesos de selección, debido a que continuamente el personal seleccionado no cumple con los perfiles adecuados, lo cual produce pérdidas en la organización en cuanto a costos, tiempo y avances productivos.

De otra parte, se necesita una planificación estratégica adecuada con respecto a la visión de la empresa, tomando en consideración los siguientes elementos: situación financiera de la empresa, situación política y económica del país y proceso de expansión, esta planificación permitirá visualizarse y prepararse para los cambios que se avecinan y evitar que los cambios lleguen y no estén preparados en la empresa.

Igualmente se requiere la creación de alianzas con universidades e institutos académicos para tener siempre hojas de vidas actuales para cuando se amerite la requisición de personal.

Se recomienda además implementar una política interna de reconocimiento y motivación al personal, orientada hacia los logros empresariales, garantizando al mismo tiempo el sentido de pertenencia del personal de trabajo frente a la organización.

Por otro lado, se requiere mantener una base de datos actualizadas con los perfiles que necesitan en la empresa, en especial con los cargos claves, dado que de este modo, se lograría sistematizar u organizar la estructura del personal, respondiendo así de manera inmediata y oportuna a eventuales vacantes e imprevistos por parte de los empleados.

Adicionalmente se ha identificado la necesidad de contratar a un especialista en el área de psicología o un outsourcing que se encargue de evaluar las diferentes pruebas sicotécnicas que se aplicarán al aspirante, logrando así que el personal requerido sea el más indicado en el momento de su vinculación a la empresa.

Es factible contar con la recomendación de los empleados sobre la posible contratación de un personal; lo que se recomienda en estos casos es que se cumpla con cada una de las fases del proceso de reclutamiento y selección y si

el aspirante no cumple con las exigencias del cargo entonces excluirlo del archivo de aspirantes.

Es evidente que en cada puesto de trabajo, hay algunas personas que tienen un desempeño más efectivo que otras. Esas personas, además, enfrentan sus trabajos de una manera diferente que la del trabajador promedio, por esto sería de vital importancia que la selección del personal sea por un modelo de gestión por competencias en la empresa así se pueden definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.

Esas “diferencias” tienen una relación directa con características específicas o competencias de los de desempeño superior, que por lo general no tienen los de desempeño promedio.

La mejor manera de descubrir las características que se relacionan con el desempeño efectivo en una organización consiste en estudiar a quienes tienen un desempeño superior.

Por estas razones consideramos necesario el diseño y la implementación de un Manual de Procedimiento de Procesos para el Área de Recursos Humanos de la empresa de energía Proelectrica, con miras hacia las mejoras continuas en sus procesos. De este modo podemos inferir que la importancia de la aplicación de este manual abre la posibilidad de aplicar procesos de estandarización, que promuevan todas aquellas normas establecidas y aprobadas que deben seguirse por parte de los trabajadores, para lograr los resultados que se esperan. Promoviendo así, mejoras continuas tanto para el personal como para la empresa misma. Es decir, a través de este manual se reconoce el valor que encierran todas aquellas actividades, funciones y procesos que se desprenden desde las distintas unidades administrativas que conforman la empresa.

Se recomienda aplicar el manual en los procesos de reclutamiento y selección y seguir el paso a paso que dictamina el mismo, así mismo este manual puede ser modificado y mejorado según el crecimiento que tenga la empresa

## **12. ANEXOS**

### **ENCUESTA**

**1. ¿Cuál fue la fuente de reclutamiento utilizada cuando por la empresa cuando usted ingreso a laborar?**

- a) Recomendación de un empleado
- b) Internet
- c) Enlace con Universidades
- d) Publicidad (Prensa)
- e) Otros

**2. ¿Existe un control en los procesos de reclutamiento y selección en la Gerencia de Recursos Humanos de Proelectrica & Cía?**

- a) Si
- b) No

**3. ¿El tiempo que transcurrió entre su postulación y su primera entrevista fue?**

- a) Dos a tres días
- b) Una semana
- c) Menos de un mes
- d) Más de un mes

**4. ¿Durante el proceso de preselección, la empresa le solicitó la entrega de documentos personales y soportes de la hoja de vida?**

- a) Si
- b) No

**5. ¿A usted le aplicaron pruebas psicotécnicas o de conocimientos durante el proceso de selección?**

- a) Si
- b) No

**6. ¿A usted se le realizaron entrevistas durante el proceso de selección?**

- a) Si

b) No

**7. ¿Durante el proceso de entrevista le fue informado las responsabilidades y funciones del cargo al que estaba aspirando?**

a) Si

b) No

**8. ¿A usted le realizaron algún examen médico en el proceso de preselección?**

a) Si

b) No

**9. ¿Proelectrica & Cía. cuenta con el personal suficiente para cubrir las necesidades de expansión de la empresa?**

a) Si

b) No

**10. ¿Usted considera que en Proelectrica & Cía. Los procesos de reclutamiento y selección se dan de manera efectiva?**

a) Si

b) No

## **BIBLIOGRAFIA**

CHIAVENATO, Idalberto (2000). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill, Colombia. Quinta edición

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. (4a. Ed.) México, Mac Graw-Hill.

DOLAN, Simón; SCHULER, Randall, S. y VALLE, Ramón (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Editorial: Mc Graw-Hill / Interamericana de España

PEÑA, M. B. (1987). Dirección de Personal. (6ª. Ed.). España, Hispano Europea.

WAYNE R., MONDY y NOE, ROBERT M. (1997) Administración de Recursos Humanos.

ZERILLI, A. (1973). Reclutamiento, selección y acogida del personal. Editorial Deusto. Bilbao.