

Corporación Universitaria Minuto de Dios



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Proyecto de grado para optar al título de Administradores de Empresas.

NRC: 1208

Título

Procesos de gestión humana: un caso de estudio para la empresa Logisef

Estudiante

Carlos Alberto Caro Muñoz 98525312

José Guillermo Acevedo Monsalve 000119817

Asesora

Alina Sorany Agudelo Alzate

Bello, Mayo de 2013

Procesos de gestión humana: un caso de estudio para la empresa Logisef

Resumen

El proyecto de grado “Procesos de gestión humana: un caso de estudio para Logisef” se desarrolló a partir de cinco capítulos, en el capítulo I se plantea el problema a partir de la identificación de altos niveles de rotación del personal operativo, y se formulan los objetivos que permitan con su desarrollo minimizar esta situación en la empresa. Igualmente, el capítulo II que contiene el marco teórico se aborda a partir de la teoría de humanista, desglosándola hasta la gestión humana, y se complementa con la revisión de artículos publicados recientemente sobre la implementación de procesos y procedimientos en empresas; a partir de estos capítulos, se define la metodología cualitativa para orientar la investigación y se diseñaron cuatro instrumentos para aplicar a tres fuentes de consulta con el objetivo de darle transparencia a los hallazgos, igualmente se definió el análisis categorial, todo esto contenido en el tercer capítulo. El capítulo IV por su parte, permitió identificar las razones principales de deserción en Logisef, así como las oportunidades de mejora en la aplicabilidad de los procesos de gestión humana que aborda esta investigación; estos hallazgos permitieron que en el capítulo V se desarrollaran los objetivos asociados a analizar las causales de deserción y el diseño de procesos y cuatro procedimientos, con sus respectivos formatos para soporte en Logisef, como valor agregado enfocado a mejorar el nivel de retención del capital humano. Se incorporan las recomendaciones asociadas a la implementación de los procedimientos para la empresa, quien tomará la decisión de hacerlo efectivo.

Índice de contenidos

Corporación Universitaria Minuto de Dios	1
Resumen	2
Índice de Ilustraciones.....	5
Índice de Tablas	5
Introducción	6
1. Capítulo I. Planteamiento de problema	8
1.1 Antecedente del problema	8
1.2 Definición del problema.....	9
1.3 Pregunta de investigación.....	12
1.4 Objetivos	12
1.4.1 Objetivo general.	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	12
1.5 Justificación.....	13
1.6 Delimitación.....	14
1.6.1 Delimitación espacial.	14
1.6.2 Delimitación temporal.....	14
1.6.3 Alcance.....	14
1.6.4 Limitaciones.....	15
2. Capítulo II. Marco Teórico.....	16
2.1 Teoría general: enfoque humanista	16
2.2 Teoría específica: administración del recurso humano	21
2.3 Estudios empíricos	35

2.4 Síntesis	43
3. Capítulo III. Marco Metodológico.	44
3.1 Enfoque metodológico	45
3.2 Rol de los investigadores.....	45
3.3 Consideraciones éticas	46
3.4 Recolección de datos	46
3.5 Población y muestra poblacional.....	48
3.6 Tipos de instrumentos para la recolección de datos	48
3.7 Diseño de instrumentos	49
3.8 Análisis de datos.....	49
3.9 Análisis de categorías.....	49
4. Capítulo IV. Análisis de Resultados.	51
4.2 Análisis de resultados.....	52
4.2.1 Identificación de categorías.	53
4.2.2 Análisis de categorías con base en los resultados	55
4.3 Párrafo de síntesis	62
5. Capítulo V. Discusión y conclusiones.....	63
5.1 Descripción de los hallazgos respondiendo la pregunta de investigación.....	64
5.2 Descripción de los principales hallazgos alineados a los objetivos generales y específicos... 67	
5.2.1 Objetivo específico:	67
5.2.2 Objetivo específico:	69
5.2.3 Objetivo específico:	71
5.3 Conclusiones y recomendaciones.....	xxi
5.3.1 Conclusiones	xxi
5.3.2 Limitantes	xxii
5.3.3 Futuras investigaciones.....	xxii
5.3.4 Recomendaciones	xxii
5.4 Síntesis	xxiii
Apéndices.....	xxv
Referencias.....	lxi

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Causas de deserción laboral Logisef	11
Ilustración 2. Información del aspirante en Logisef.	55
Ilustración 3 Metodología de reclutamiento en Logisef.	56
Ilustración 4 Validación del proceso de selección en Logisef.	57
Ilustración 5. Metodología de contratación en Logisef.	57
Ilustración 6. Principales causas de deserción en Logisef.	58
Ilustración 7. Ambiente laboral en Logisef.	59
Ilustración 8. Mapa de Procesos Logisef	72

Índice de Tablas

Tabla 1. Causas de deserción laboral Logisef	12
Tabla 2 Diseño de cargos	34
Tabla 3. Análisis de procesos de gestión Humana en Logisef	61
Tabla 4. Análisis de deserción en Logisef.....	66
Tabla 5. Caracterización de procesos de gestión humana para Logisef.	ii
Tabla 6. Procedimientos de reclutamiento y selección Logisef.	ii
Tabla 7. Procedimiento de contratación Logisef.....	viii
Tabla 8. Procedimiento Desvinculación (finalización de la relación laboral) para Logisef.....	xiii

Introducción

El proyecto de grado titulado “Procesos de Gestión humana: un caso de estudio para la empresa Logisef” se realiza a partir de la búsqueda de garantizar la retención del capital humano en la organización, y tiene como objetivo general estructurar los procesos de Gestión Humana: reclutamiento, selección, contratación y desvinculación para la empresa Logisef acorde a las necesidades de la empresa, que minimice la deserción laboral, como respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo fortalecer los procesos de gestión humana: reclutamiento, selección, contratación y desvinculación de forma tal que minimice el riesgo de deserción laboral en el mediano plazo?.

La búsqueda de una respuesta apropiada a este interrogante orientó la investigación a rastrear en Logisef la mecánica actual en los procesos de incorporación del personal a la organización y detectar si dichos procesos son susceptibles de mejora y permiten detectar causales de deserción, este rastreo se realiza a partir de entrevistas y encuestas a todo el personal de la organización, en sus diferentes niveles jerárquicos.

Los hallazgos obtenidos en el rastreo, muestran las necesidades particulares de Logisef de estructurar el mapa de procesos misionales, generadores de valor y de apoyo y desprender de allí los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación y desvinculación, todos ellos estructurados a partir del análisis de las causales de deserción y o de las oportunidades de mejora dignas de ser incorporadas en la dinámica actual de la empresa.

Este mapa de procesos y su respectivo levantamiento de procedimientos de gestión humana, dan cuenta del desarrollo y alcance del objetivo planteados en este proyecto, todo

ello soportado en la teoría humanista y de gestión humana, así como también en aspectos de procesos administrativo y de planeación en las organizaciones.

1. Capítulo I. Planteamiento de problema

El capítulo I planteamiento del problema corresponde a la definición de la situación a abordar en la empresa Logisef, este capítulo contiene el antecedente del problema su formulación, la pregunta de investigación así como los objetivos, también se incorpora la justificación del por qué se realizara este proyecto, igualmente se delimitan sus alcances su temporalidad y su espacialidad.

1.1 Antecedente del problema

Logisef es una empresa prestadora de servicios Logísticos fundada en el año 2008 realizando operaciones de cargue y descargue, posteriormente se crean tres unidades estratégicas de negocio Maquila, Almacenamiento y Transportes.

Su estructura administrativa está conformada de la siguiente manera: Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de proyectos, una Coordinadora Administrativa, un Jefe de Transportes, dos auxiliares Administrativos y el área operativa que cuenta con 130 personas.

El Gerente se enfoca en todo lo que tiene que ver con el crecimiento y fortalecimiento, posicionamiento y administración de los recursos de la empresa.

La Gerencia Comercial se encarga de la atención de los clientes de la empresa y toda la gestión de ingreso de nuevos clientes.

El Gerente de Proyectos lidera todos los procesos de desarrollo de los clientes en cuanto a los servicios que se prestan.

El Jefe de transportes se encarga de la relación con los transportadores, vinculación y asignación de camiones de la operación diaria, manejo de documentación según legislación de transportes.

La planta de colaboradores operativos están asignados básicamente en la prestación de servicios de cargue y descargue en las instalaciones de los clientes.

Los auxiliares administrativos están enfocados en el tema de facturación, vinculación al sistema de salud y riesgos, atención a clientes.

La Coordinación Administrativa realiza todo el proceso de Gestión Humana como es el reclutamiento, selección, contratación y desvinculación, entrega de dotación, pago de nómina, vinculación a seguridad social y para fiscales.

De los ocho procesos de gestión humana la empresa hoy solo aplica cuatro de estos, como son el reclutamiento, la selección, contratación y la desvinculación, los demás no son observables al momento del diagnóstico inicial. (Acevedo, 2012 entrevista personal).

1.2 Definición del problema.

En la administración de las organizaciones, la búsqueda de probar que las relaciones económicas por si solas no explican las relaciones de fuerza en capitalismo, define la burocracia como la forma más eficiente en la organización identificando normas básicas para el desarrollo burocrático: los cargos constituyen el núcleo principal para la organización; jerarquías bien establecidas de autoridad de mando, limitada pero deficiente el acceso de un Jefe en la Administración cargos opuestos cuidadosamente definidos; jerarquías de autoridad y responsabilidad bien definidas; personal técnica y profesionalmente adecuado para las funciones; estatutos y reglamentos claros para las

funciones, seguridad en el cargo y posibilidad de ascenso; estas son según Max Weber (citado en Santos, Et Al, 2009).

Las características de un foque burocrático para el estudio de las organizaciones en los aspectos de funciones y cargos que cada uno de los integrantes de la misma asume a su interior.

En Logisef su funcionamiento es acorde al enfoque burocrático lo que concentra los procesos de Gestión Humana en la Coordinación Administrativa que se encarga de garantizar que las vacantes estén cubiertas y que el personal reciba la remuneración adecuada y el cumplimiento mínimo de las normas exigidas por la Ley.

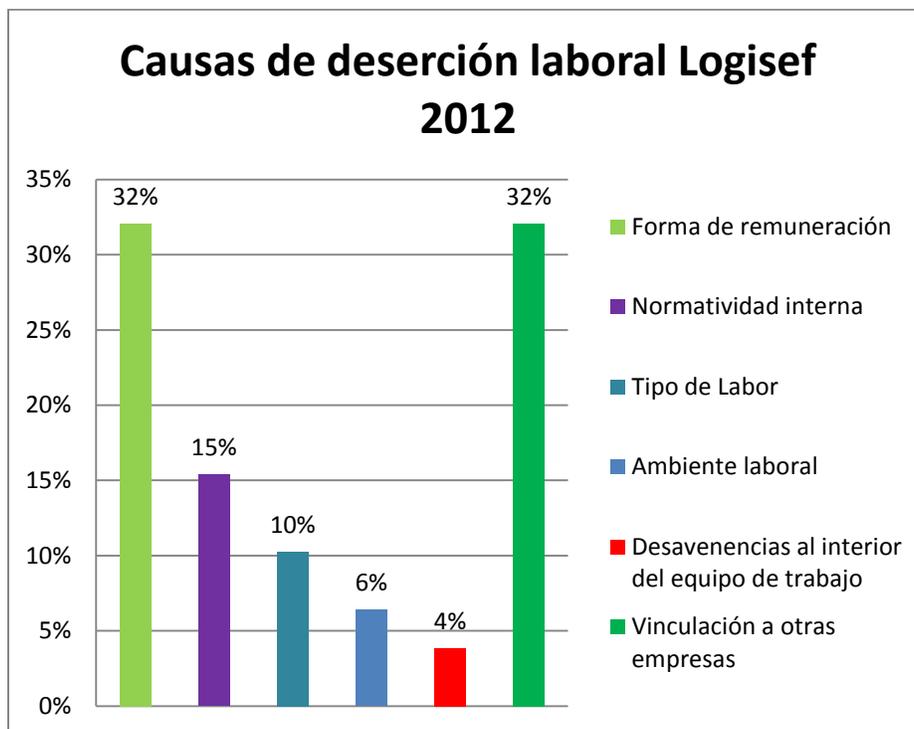
Estas tareas del área de coordinación administrativa relacionadas con gestión del talento humano son:

- a) Reclutamiento: el cual se realiza a través de convocatorias internas y solicitudes de recomendados con el personal existente para que haga llegar sus hojas de vida, los perfiles para las convocatorias no están establecidas, sino que son acordes a las necesidades del cargo vacante, que por tradición ha tenido ciertas características
- b) Selección: el proceso inicia con un estudio de la hoja de vida, como factor influyente, está la cercanía al lugar de trabajo, la experiencia, nivel de escolaridad, y se procede a iniciar con una serie de pruebas de seguridad sobre sus antecedentes que permitan descartar candidatos no apropiados para la seguridad que se ofrece a los clientes.
- c) Contratación: En el proceso de contratación se realiza estudio de seguridad del personal, verificación referencias personales y laborales, verificación de documentación exigida, firma de contrato, afiliación salud, pensión, riesgos,

d) Desvinculación: Notificación de terminación del contrato y su causa, fecha de desvinculación, liquidación y cesantías, indemnización en caso de haber lugar a esta.

Durante el periodo enero – junio del 2012 se evidencia una deserción del 8% del personal operativo, equivalente en este rango de tiempo a 13 colaboradores por mes en promedio, en esta estadística se detallan las seis principales causas, (ver ilustración No 1), las causas de mejor remuneración y vinculación a otras empresas (32% cada una), son las que presentan mayor incidencia en Logisef. La causa de menor incidencia son las desavenencias al interior del equipo de trabajo con un 4%.

Ilustración 1. Causas de deserción laboral Logisef



Fuente: a partir de información recurso humano Logisef 2012

Tabla 1. Causas de deserción laboral Logisef

Causas	# de empleados	%
Forma de remuneración	25	32%
Normatividad interna	12	15%
Tipo de Labor	8	10%
Ambiente laboral	5	6%
Desavenencias al interior del equipo de trabajo	3	4%
Vinculación a otras empresas	25	32%
Total deserción periodo Enero - Junio del 2012	78	32%
Deserción promedio mes	13	8%

Fuente: a partir de información recurso humano Logisef 2012

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo fortalecer los procesos de gestión humana: reclutamiento, selección, contratación y desvinculación de forma tal que minimice el riesgo de deserción laboral en el mediano plazo?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general.

Estructurar los procesos de Gestión Humana: Reclutamiento, selección, contratación y desvinculación para la empresa Logisef acorde a las necesidades de la empresa, que minimice la deserción laboral.

1.4.2 Objetivos específicos.

Diagnosticar el estado actual de los procesos de Gestión Humana: Reclutamiento, selección, contratación y desvinculación en la empresa Logisef.

Analizar las causales de deserción laboral, clasificándolas por categorías y su incidencia.

Diseñar la estructura para los procesos de Gestión Humana: Reclutamiento, selección, contratación y desvinculación en la empresa Logisef que minimice la deserción laboral por las causas identificadas.

1.5 Justificación.

La estructura de los procesos de Gestión Humana: Reclutamiento, selección, contratación y desvinculación en la empresa Logisef, en la actualidad se desarrollan en forma poco estructurada, sin los requerimientos formales que estos procesos implican, conllevando a riesgos innecesarios, sobre costos por la rotación de personal, y pérdida de valor agregado por parte del capital humano.

Por ello, se hace necesario el diseño de la estructura de los procesos de gestión humana: reclutamiento, selección, contratación y desvinculación en la empresa Logisef, basado en las necesidades propias de la empresa a partir de las razones que impulsan a los colaboradores a abandonar la empresa, en la búsqueda de minimizar la deserción, así como también en el cumplimiento de la normatividad laboral colombiana.

De esta forma, se procederá con un diagnóstico del estado actual de dichos procesos, y un análisis de las causas de deserción en Logisef, esta información permite reconocer las falencias que actualmente tiene la empresa en su administración del recurso humano, y aporta los elementos importantes para la construcción de una estructura acorde a

las necesidades de Logisef que agrupe el debido proceder del reclutamiento, selección, contratación y desvinculación.

Esta estructura se diseñará durante el periodo agosto 2012, abril 2013 de forma tal que si es prioridad en la empresa se implemente al finalizar ese año y sean incorporados los costos asociados en los presupuestos de la organización.

1.6 Delimitación

1.6.1 Delimitación espacial.

Este proyecto se realizará en la empresa Logisef ubicada en el municipio de Envigado en la Carrera 49 No 46ª Sur 16 única sede.

1.6.2 Delimitación temporal.

El proyecto se realizará entre agosto del 2012 a abril de 2013.

1.6.3 Alcance.

La estructura de los procesos de gestión humana: reclutamiento, selección, contratación y desvinculación en la empresa Logisef, estará enfocada únicamente en la propuesta procedimental el cual será entregado a la empresa y su implementación será decisión de su equipo directivo.

1.6.4 Limitaciones.

La principal limitación para el desarrollo del proyecto se enfoca en el factor tiempo, en el cual los integrantes del equipo que realizarán la intervención de los procesos de Gestión Humana en Logisef, no coinciden en espacios en los cuales se pueda contar con un grupo nutrido de colaboradores a los cuales se les pueda aplicar los instrumentos para la recolección de información.

Las diferentes actividades laborales del equipo limitan los espacios de encuentro para la construcción del trabajo colaborativo.

2. Capítulo II. Marco Teórico

El Capítulo II, Marco teórico corresponde a la conceptualización de las categorías teóricas definidas a partir de la revisión de la teoría general, enfoque humanista, la teoría específica, administración del recurso humano, y los estudios empíricos sobre el estado actual de la investigación de procesos de reclutamiento, selección, contratación y desvinculación, que permitirán diseñar la estructura para la empresa Logisef.

2.1 Teoría general: enfoque humanista

El enfoque humanista en la administración surgió con la escuela de la ciencia del comportamiento en parte gracias a que “los administradores comprobaron que la teoría clásica no lograba una eficiencia completa en la producción y la armonía en el lugar de trabajo” (Stoner y Freeman, 1994, p. 43), este nuevo hallazgo permitió una mirada más humana y el interés por el relacionamiento al interior de la organización.

Desde la perspectiva del enfoque del comportamiento Dessler (1979) considera: “aun cuando la escuela del comportamiento se relaciona conceptualmente con la de relaciones humanas, las dos difieren en muchos puntos. La escuela de relaciones humanas no se preocupa por los principios y funciones de la administración, y hace hincapié en el grupo de trabajo. La escuela del comportamiento ofrece una visión amplia de la administración y se preocupa más por los procesos de insumo y producto, el ambiente externo y los procesos mediadores. Además, recalca la

introducción de la participación y la democracia en las organizaciones”. (Citado por Valdivia, 2011, p. 29).

Así también, Mintzberg (1988) “describe los orígenes de este enfoque humanista en los siguientes términos: En el año 1939, con la publicación de la obra de Roethlisberger y Dickson sobre una serie de experimentos realizados con trabajadores de la central Western Electric Hawthorne, empezó a percibirse que pasaban también otras cosas en las estructuras organizativas; concretamente, sus observaciones respecto a la presencia de una estructura informal (relaciones extraoficiales dentro del grupo de trabajo) constituyeron la aceptación de que la adaptación mutua servía de importante mecanismo de coordinación en todas las organizaciones”. (Citado por Valdivia, 2011, p. 19).

Este experimento de Hawthorne, resumido por Cascio, Guillén, et al. (2010) explica las conclusiones del experimento de Elton Mayo brevemente:

“Los estudios de Hawthorne mostraron que las organizaciones son sistemas en los que cuando se cambia un elemento todo cambia; que la estima tiene un papel importante en la motivación; que la organización informal influye en el rendimiento del sujeto; que la comunicación en ciertos casos es mejor que la especialización para conseguir objetivos; que la organización distribuye salidas entre sus miembros; que el comportamiento del sujeto no sólo se encuentra en función de recompensas económicas, y que la satisfacción de los miembros conduce a una mayor productividad”. (Citado por Valdivia, 2011, p. 20).

Así también para Davis y Newstrom (1991) plantean desde la historia del desarrollo organizacional con los aportes de Robert Owen quien siendo propietario de una fábrica en

un nuevo ambiente como consecuencia de la revolución industrial, enfatizó en las necesidades humanas de los trabajadores, consideró imprudente el trabajo infantil, incluyó aspectos personales como la limpieza, la moderación, la templanza en la enseñanza en el trabajo, orientando el comportamiento organizacional moderno.

Estas características son incorporadas en los estudios de Robbins (1996, p. 30), para quien:

“Los administradores necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales o de trato con la gente si es que han de alcanzar la eficacia en su trabajo. El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, y luego aplica ese conocimiento para lograr que las organizaciones trabajen con mayor eficacia. El comportamiento organizacional se enfoca en la forma de mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación y aumentar la satisfacción del empleado en su trabajo”.

La incorporación de los aspectos humanos en la valoración de las organizaciones han motivado a los pensadores de la disciplina de la administración a incorporar variados conceptos sobre la administración del personal que redunden en la preponderante actividad de generar en las empresas, sin que importe su tamaño, un sistema que integre al personal con la empresa en beneficio de ambos.

Esta integración en la administración, como lo manifiesta Rodríguez (2007, p.7), está asociado a “la administración la organización, dirección, y control de los procesos

de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal”.

En la medida que las organizaciones incrementan su complejidad, se hace pertinente la departamentalización, o constitución de áreas dedicadas a la administración del recurso humano, que a su vez lidere los procesos soporte en las demás áreas, como lo argumenta Rodríguez (2007b, p.57)”por lo tanto toda persona en cualquier nivel en cualquier tipo y tamaño de empresa interviene en la administración de personal, la planeación de recursos humanos, la organización del trabajo y la dirección y control de la organización en la que trabaja”.

Para Castillo, J. (1993, p. 4) “existe un concepto más personal que define la administración del recurso humano como: “el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones”.

De esta forma, la administración del recurso humano, implica abordar procesos de incorporación de los colaboradores a las actividades que generan valor al interior de las organizaciones, así, según Olleros (2005, pp. 38-39), “los años de experiencia en un puesto o campo de actividad determinado, basados en razonamientos justificados, o bien la no

necesidad de experiencia, constituyen un aspecto importante dentro del proceso de selección de personal”.

Aclara también que “al cuantificar la experiencia no se debe caer en exageraciones que perjudican la preselección de candidatos restringiendo en número de los que podrían participar en el proceso de selección, y provocando costos innecesarios” (Olleros, 2005, pp. 38-39).

También expone que “existen profesionales que consiguen un dominio de sus técnicas de trabajo en un tiempo menor de lo común. [...] Muchas veces es conveniente contratar con personas sin experiencia para formarlas con el espíritu y el estilo de trabajo propio de la empresa” (Olleros, 2005, pp. 38-39).

Y continúa con el aporte sobre como “a la luz de las competencias cuantificar la experiencia en años debería parecer algo absurdo. Evidentemente, se trata de una cómoda simplificación exigir años de experiencia. Lo importante es que esa experiencia se halla traducido en competencias” (Olleros, 2005, pp. 38-39).

Complementando, para los autores Montes y González (2006, p. 1), “la administración del recurso humano es un término muy reciente que ha revolucionado paralelamente a la organización del trabajo que tiene su origen en la revolución industrial. [...] Hasta llegar a la actual administración de los recursos humanos se ha pasado por una serie de modelos de organización del trabajo en los que la persona, poco apoco, va adquiriendo más relevancia”.

Para ellos (Montes y González, 2006, p. 1), “la organización del recurso humano es un órgano vivo, en un continuo cambio, de modo que sus objetivos se van adaptando a las necesidades del mercado laboral y de la empresa. A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, estos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos”.

Abordar así, la teoría general partiendo de los conceptos en cascada de la doctrina humanista y su incorporación en la disciplina administrativa, hasta la conceptualización de la administración del recurso humano, permitirá tener elementos teóricos acordes a la revisión del caso de estudio de Logisef sobre los procesos de reclutamiento, selección y contratación, en la búsqueda de la respuesta a la pregunta de investigación planteada en este proyecto de grado.

2.2 Teoría específica: administración del recurso humano

Para Terry y Franklin (1985, pp. 356-359) “la importancia de los recursos humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para resolver favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y a las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo”. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad y el comportamiento de su gente. Lo que

distingue a una empresa son recursos humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Solo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Así mismo, estos autores consideran que “uno de los principales objetivos de la administración es desarrollar recursos humanos, convirtiéndolos en activos de una forma difíciles de reponer. Contrario a las percepciones anteriores de que los trabajadores eran solo herramientas reemplazables de producción, la opinión moderna es que el ser humano es una persona cabal con necesidades y futuro, es un recurso marginal renovable que hace conveniente su uso conservador y efectivo, y no solo es un contribuyente actual sino también a largo plazo para la realización del objetivo y el bienestar de la empresa y la comunidad, toda empresa depende de los seres humanos y además, todo problema y decisión involucra al elemento humano.” (Terry y Franklin, 1985b, pp. 356-359).

Adicional a ello “el reclutamiento en una compañía determina los diversos puestos que deben ocuparse, desarrolla las descripciones de tales puestos y levanta un inventario de habilidades para determinar las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos, principia el reclutamiento de los futuros empleados, El propósito del reclutamiento es generar candidatos calificados de entre los cuales la compañía pueda elegir a los empleados más apropiados para los puestos vacantes. El reclutamiento es la fuente que alimenta el estanque administrativo; sin él, el personal administrativo se agota y amenaza la sobrevivencia de una empresa” (Terry y Franklin, 1985c, pp. 356-359).

Para Terry y Franklin, (1985d, pp. 356-359), “obtener candidatos calificados, una firma debe dar a conocer agresivamente sus intereses y deseos a todos los candidatos probables. La selección del candidato puede seguir varios enfoques, los candidatos y reclutados son evaluados respecto a habilidad, personalidad y factores sociales por medio de datos bibliográficos, entrevistas, observaciones y test. Las evaluaciones no son necesariamente en este orden, puesto que están integradas. Partiendo de los resultados el candidato es rechazado o seleccionado La evaluación de habilidad toma en cuenta la educación, entrenamiento, experiencia, habilidad técnica y realizaciones, lo mismo que la habilidad mental, imaginación y similares habilidades básicas” (Terry y Franklin, 1985, pp. 356-359).

Según “Akio Morita (2006, citado en Stoner y Freeman, 1995 p. 401), fundador de la corporación Sony habla de las relaciones humanas en su compañía y que el secreto del éxito está en la forma en que tratan a sus empleados. La filosofía Administrativa básica es: Los empleados deben ser tratados como colegas y ayudantes, no como un simple medio de utilidad. Así, para Morita todo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de los empleados, se construye sobre la premisa de que los empleados son la parte más valiosa de la compañía”

Según Tom Peters (citado en Stoner y Freeman, 1995, p 401) “autor de temas administrativos, propone como un pacto nuevo y más realista entre el patrón y el empleado: los empleados se comprometerán a dar los mejor de sí mismos para ayudar a la compañía a alcanzar sus metas, y a cambio, la compañía le dará a los

empleados la oportunidad de desarrollar y pulir sus habilidades. Por su puesto, son libres de partir y alquilar dichas habilidades a otro patrón, pero idealmente, la oportunidad de continuar aprendiendo y de hacer un buen trabajo los mantendrá con la compañía y acrecentará tanto su lealtad como su productividad”

La planeación de los recursos humanos, para Peters (citado Stoner y Freeman 1995 pp. 401)

“tiene por objeto asegurar que las necesidades de personal se satisfagan de manera constante y adecuada. Esta planeación se logra mediante el análisis de a) factores internos, como las necesidades actuales y esperadas de habilidades, las vacantes y las ampliaciones y reducciones de departamentos; b) factores de ambiente externo, como el mercado de la fuerza de trabajo. El uso de computadoras para construir y almacenar información acerca de todos los empleados le ha permitido a las organizaciones ser más eficientes en la planeación de los recursos humanos”

El reclutamiento “el reclutamiento intenta reunir un grupo de candidatos que se ajusten al plan de recursos humanos. Los candidatos suelen ser encontrados a través de anuncios de periódicos, revistas profesionales, agencias de empleo, a través de contactos personales y mediante visitas a colegios y universidades” (Peters citado en Stoner y Freeman 1995 p 401).

La selección “utiliza solicitudes de trabajo, currículos, entrevistas, exámenes de conocimientos y habilidades y cartas de recomendación, para examinar y evaluar a los candidatos para ocupar una plaza por medio de los administradores que finalmente seleccionan y deciden la contratación” (Peters citado en Stoner y Freeman 1995 p 401).

La desvinculación o Separación “por lo regular la separación es mejor que tolerar una permanencia con un desempeño deficiente en el trabajo. No importa que tan penoso sea, tomar la decisión de separación, la lógica de la planeación de los recursos humanos con frecuencia requiere que sea hecha. El entorno turbulento presente de competencia creciente ha acelerado el rumbo hacia la reestructuración, lo cual ha contribuido a un rango creciente de separaciones” (Peters citado en Stoner y Freeman 1995 p 401).

Para Stoner y Freeman (1995 p 4012) “se ha vuelto cada vez más importante para las compañías establecer y seguir al pie de la letra una política sobre terminación dado que atreves de la acción legislativa y judicial, los empleados han ganado un número cada vez mayor de complejos derechos. Como resultado, más y más compañías se han encontrado respondiendo a cargos de “terminación injusta” en tribunales que parece que consideran el trabajo como una forma de contrato legal o propiedad, con derechos aproximadamente comparables”

Para Chiavenato (2001, pp. 11-12) “administrar se refiere sobre todo a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, y dirigir y controlar sus actividades. Se comprueba que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de la eficiencia de sus trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desea alcanzar, la preocupación por la estructura de la organización constituye un enorme ampliación del objeto de estudio de la TA. Los enfoques

relacionados con la estructura organizacional son tres: teoría clásica de Fayol, teoría de la burocracia de Weber y teoría estructuralista”.

Para Weber (1944) las estructuras organizacionales apropiadas deben tener una orientación exclusiva hacia la racionalidad y la eficiencia el cual aborda siete dimensiones:

- “1- Formalización definido por rutinas y procedimientos acordes al conjunto de normas, reglamentos, regímenes y estatutos.
- 2- División del trabajo: Cargo o posición definido acorde a las competencias deberes atribuciones estrictamente especificadas y delimitadas.
- 3- Principio de la jerarquía: Cada empleado está sometido a órdenes impersonales, cada función bajo control y supervisión, cada función inferior está bajo control y supervisión.
- 4- Impersonalidad: enfatiza en cargos y no en personas para garantizar continuidad y perpetuación.
- 5- Competencia técnica: Selección y elección de los empleados basados en competencia técnica calificaciones profesionales de candidatos más no en las preferencias de orden personal.
- 6- Separación entre propiedad y administración: alejamiento gradual del capitalista de la administración de su propio negocio y la diseminación del capital en la sociedad anónima.
- 7- Profesionalización del empleado: los empleados son profesionales gracias a la división del trabajo” (Citado en Chiavenato 2001 p, 15,16).

Para Werther y Davis (2008, p. 23), la gestión humana es partir de “la premisa de que las organizaciones modernas constituyen las innovaciones más importantes de nuestra era, las organizaciones modernas triunfaron mediante la combinación efectiva y eficiente de los recursos que le permitieron llevar a cabo sus estrategias. A pesar de que todos los recursos son necesarios para el éxito, consideramos que el ser humano es el elemento esencial. La manera en que una organización obtenga, mantenga y tenga sus recursos humanos determina su éxito y su triunfo, o también su fracaso. Y es el éxito y el fracaso de las organizaciones lo que determina el bienestar de todos los habitantes del planeta”.

Como elemento inicial de la gestión humana, estos autores discriminan por procesos la inserción laboral del colaborador a la organización, así, se enuncian los tres procesos objeto de estudio (Werther y Davis, 2008, p. 92),

“Reclutamiento: una vez evaluada la demanda futura de recursos humanos el departamento de personal procede a llenar las vacantes. Existen dos fuentes de suministro del personal: la interna y la externa. El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos, o que pueden absorber dentro de sus funciones las que se requiere llenar [...] El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización, empleados de otras compañías, desempleados, estudiantes a punto de graduarse etcétera.” (Werther y Davis, 2008, p. 92).

“Selección: El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las

especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada. Los candidatos son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad los procesos de selección. Si se obtiene informes confiables de los análisis de puesto, si los planes de recurso humano son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros procesos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada del empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en que se inscribe toda la actividad”. (Werther y Davis, 2008, p. 107).

Para Robbins (1998, p. 259), “el proceso de administración de recursos humanos en las organizaciones, debe cumplir con las leyes y regulaciones del país, estado o provincia en la cual opere la organización”.

Así también, la “contratación: la decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes, de todos los solicitantes opera construir un valioso banco de recursos potenciales. También deben conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos etcétera constituyen el inicio de su expediente personal que desde el principio tendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarlas en el futuro” (Werther y Davis, 2008, p. 107).

Para Dávila (2001, p.173),”la teoría organizacional de las relaciones humanas es conocida por una variedad de nombres, casi tantos cuantos suben foques pueden distinguirse dentro de la misma. Otras denominaciones son:” organización humana”, “hombre en la organización”, “Gerencia participativa”,” dirección humanizada” ,”recursos humanos”, “factor humano en la organización”, “desarrollo organizacional” , “ la teoría Z y otros tantos a lo largo de este capítulo sostenemos que todas las denominaciones coinciden en unos valores y supuestos básicos respecto a la organización, el trabajo y el hombre. Y que a pesar de diferencias entre algunos de estos sub enfoques en cuanto al nivel que se aplican y las herramientas que se usan, estas son relativamente menores frente a la semejanza esencial que tiene y que nos permite incluirlos a todos ellos dentro del enfoque de “las relaciones humanas”.

Igualmente este autor considera, que “La filosofía en que se basan así como su temática tienen una raíz e inspiración común aunque no exclusiva, el interés de grandes

empresas norteamericanas en la década de los veinte de buscar la nueva forma de incrementar la productividad de los trabajadores” (Dávila, 2001 p.173).

“Es interesante que la lógica con la que Taylor (1961) enfrenta uno y otro problema es la misma. Es decir, considera que ambos son susceptibles de solucionarse con los instrumentos técnicos y aparentemente objetivos de la ciencia del trabajo. Sin embargo, el segundo problema (determinar que es un día justo de trabajo) no solo está relacionado con la determinación de estándares (que como veremos más adelante no puede ser exacta ni está exenta de error), sino que entran en juego consideraciones sobre niveles de salarios que sin duda dependen de condiciones económicas generales de la empresa, y también del poder reivindicativo de los trabajadores. Así como influyen también otras consideraciones de equidad que son determinadas social y políticamente, no técnica u objetivamente” (Taylor, 1961, citado en Dávila, 2001, pp. 90 – 91).

Para Elton Mayo (1972) “podemos decir que la fatiga, las condiciones físicas de trabajo, la selección y el entrenamiento de los trabajadores fueron los temas prioritarios para la psicología industrial desde la pos guerra y seguirán marcando una importante tradición investigativa vigente hoy en día en la psicología industrial británica. En Estados Unidos se estableció un “laboratorio de fatigas” en la Universidad de Harvard; y en aquella misma Universidad, Elton Mayo, dirigió por 21 años (1926 - 1947) el departamento de investigaciones industriales dentro de la Harvard Business School, la meca de la formación de Gerentes norteamericanos, el enfoque de la psicología industrial respecto a los temas mencionados atrás asignaba una gran

importancia en las diferencias individuales en lo atinente a la selección y entrenamiento; y concebía la fatiga como un fenómeno fundamentalmente de carácter fisiológico, un desequilibrio orgánico, las mediciones se orientaban a determinar la cantidad de energías consumidas en la ejecución de ciertos movimientos. Refiriéndose a la actividad de los doce primeros años del industrial Fatigue Research Board, (1917 – 1927) inglés, Elton Mayo anota que se habían producido 60 monografías basadas en investigaciones empíricas en diversas industrias, minería, textiles, calzado, imprenta, etcétera. Los temas más investigados fueron horas de trabajo y pausas de descanso; estudios de tiempos y movimientos; condiciones atmosféricas; selección; visión e iluminación” (Mayo, 1972, p. 25, citado en Dávila, 2001, p. 180).

Para Chiavenato (2009, p. 173), los procesos de incorporación laboral de los

colaboradores se aborda desde tres procesos:

“Reclutamiento: es un conjunto de procedimientos que tienden a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización [...]El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número de personas entre las cuales, posiblemente, seleccionara las necesarias a la organización para la consecución de sus objetivos.

[...]Es así como las fuentes de recursos humanos son denominadas fuentes de

reclutamiento, ya que pasan hacer los blancos sobre los cuales iniciaran las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado: exige formación y persuasión. Tal proceso puede desarrollarse directa o indirectamente.

“Proceso siguiente al reclutamiento es la selección, “la cual puede definirse como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) la adecuación del hombre al cargo; y
- b) la eficiencia del hombre en el cargo” (Chiavenato, 2009, p. 201).

Así también, aborda el proceso de contratación definiendo previamente el contrato como “un acuerdo o una expectativa que las personas tienen consigo mismas o con otros. El contrato se convierte en el medio para la creación y el canje de valores, o el intercambio de recursos entre las personas. Cada persona presenta sus propios contratos que rigen tanto desde sus relaciones interpersonales como la interpersonales” (Chiavenato, 2009, p. 186).

El análisis de cargos hace parte de los requerimientos de los recursos humanos, que según Flippo (1988, p. 91), “la primera función operativa de la dirección de personal es la consecución del mismo para la organización. Gran parte de este aspecto se delega a especialistas de una sección del departamento de

personal. En las pequeñas empresas, cada directivo debe reclutar, entrevistar, y colocar, sin ayuda especializada. En todo caso, debe existir un paso previo al reclutamiento, que debe ser la determinación de la clase de personal para cada cargo, así como la especificación del número de miembros que debe ser contratado”

Así también con respecto al reclutamiento, la organización deberá contemplar sus fuentes internas como opciones para ocupar las vacantes siendo estas oportunidad de ascenso y desarrollo de los colaboradores (Flippo, 1988); igualmente, se recomienda, si va a abrirse la oferta de vacantes externas, sea ésta posterior a la oferta interna en la organización.

Para Flippo (1988, p. 112), se consideran como fuentes de reclutamiento “avisos, agencias de empleo, recomendaciones de los empleados actuales, colegios y universidades, sindicatos, aspirantes casuales, el nepotismo, y contratados”

El proceso de contratación para Flippo (1988, p. 116) “debe satisfacer, tres requerimientos preliminares, el primero tener autoridad para contratar, el segundo, tener normas específicas de personal; y tercero, tener aspirantes para el trabajo de los cuales se pueda seleccionar las personas a ser contratadas”.

Para Bohlander y Snell (2009, p. 142), define el concepto de familias de puestos asociados a las responsabilidades similares para propósito de reclutamiento, capacitación. Compensaciones, u oportunidades de desarrollo.

Definen así el reclutamiento exitoso cuando el reclutador conoce perfectamente los conocimientos, habilidades y capacidades que deba reunir la persona que va a desempeñar el puesto; además de estas características la selección a su vez será exitosa si se conoce la descripción del puesto; como técnica de contratación deben ser excluidos los caprichos de los gerentes con bases en aspectos físicos, género, raza, o de personalidad que pudiesen desviar el objetivo del cargo (Bohlander y Snell, 2009, p. 143).

Para Scanlan (1973, p 326). Existe un diseño de cargos a partir de un análisis de las ventajas esperados y resultados alcanzados al hacer uso del enfoque clásico de la administración del recurso humano.

Tabla 2 Diseño de cargos

Balance del enfoque clásico en el diseño de cargos	
Ventajas esperadas	Resultados alcanzados
1. Los cargos pueden ser aprendidos con rapidez, pues exigen poco entrenamiento del obrero	1. Los ahorros en el costo de entrenamiento no se producen, debido al elevado <i>turnover</i> (rotación de personal)
2. Los cargos pueden ser ocupados por personas sin ninguna habilidad	2. Altos índices de ausentismo que exigen trabajadores extra disponibles, lo cual eleva los costos
3. Debido a que exigen pocas habilidades, y a la facilidad de entrenamiento, los obreros pueden intercambiarse con facilidad	3. Debido al trabajo en línea de montaje y a su naturaleza monótona e insatisfactoria, es necesario pagar salarios más elevados para retener a las personas
4. Debido a la mecanización los obreros no se cansan físicamente	4. Debido a la monotonía, los obreros presentan fatiga psicológica y frustración
5. La estandarización facilita el control de calidad y minimiza la probabilidad de errores	5. Los problemas de control de calidad aumentan, debido a la falta de compromiso y de colaboración de los obreros
6. La producción se vuelve previsible y programable debido a la mecanización	6. Con la rotación de personal, aumentan los costos de reclutamiento y selección
7. La administración ejerce control estricto sobre los obreros, lo cual permite la supervisión mediante la observación y el aumento de la amplitud de control	7. La supervisión aumenta la distancia entre el obrero y la administración

Fuente: Scanlan (1973, p. 326)

Con base en los conceptos vistos en la teoría específica donde se abordaran los temas de reclutamiento, selección, contratación, desvinculación y deserción se podrán identificar las diferentes causas que afectan cada uno de estos procesos en la gestión del recurso humano en Logisef para lograr ajustarlos dentro de la normatividad vigente para evitar el la deserción que actualmente se presenta.

2.3 Estudios empíricos

Para Bernstein, S.D. (2003, p. 1), “el estudio sobre las conductas de los colaboradores no favorables a las compañías pueden convertirse en actuaciones alineadas a las necesidades de la organización, conductas como toma de decisiones, estilos de liderazgo, supervisión, grupos participativo, pueden orientarse a mayores beneficios en la empresa, estos resultados los resume el autor en “conductas como las mencionadas han dado origen a la noción de prácticas organizacionales positivas, para dar cuenta de aquellos procesos o rasgos organizacionales formales o informales que, al cultivar virtudes personales o colectivas, contribuyen a la realización personal, al bienestar social y a la eficiencia organizacional, por lo que elevan el desempeño de la organización”

Un siguiente estudio realizado por Horcajo, Briñol y Becerra (2009, p. 351), “analizar los efectos de la activación de estereotipos en el contexto de la selección de personal, un ámbito de considerable relevancia tanto social como profesional”. Más concretamente, en la presente investigación tratamos de determinar si las evaluaciones y los juicios que los individuos (seleccionadores) se forman sobre un supuesto candidato a un puesto de trabajo pueden verse afectados por la activación previa de estereotipos. Para determinar esta cuestión, se llevó a cabo

un estudio en el que previamente, se activaron experimentalmente en los participantes el estereotipo de ejecutivo o el estereotipo de skinhead (cabeza rapada), y después se pidió a todos ellos que emitieran un juicio sobre un supuesto candidato a un determinado puesto de trabajo. La hipótesis de la presente investigación fue que la toma de decisiones sobre el supuesto candidato al puesto de trabajo se vería sesgada por la activación previa de estereotipos. En concreto, se pronosticó que la activación previa del estereotipo de ejecutivo daría lugar a juicios y actitudes más favorables hacia el supuesto candidato, que la activación previa del estereotipo de skinhead (cabezarapada)”.

El estudio sobre flexibilidad e innovación realizado por Martínez, et al (2009, p. 38)

analiza la correlación entre la flexibilidad funcional y la innovación entre empresas consultoras/centros de investigación y desarrollo e innovación, los resultados “permiten afirmar que la flexibilidad interna puede resultar beneficiosa para la innovación, al igual que la flexibilidad externa que posibilita acceder a conocimientos externos. Si bien la flexibilidad numérica externa influye negativamente en la innovación, este efecto negativo resulta inferior al positivo de las dimensiones de flexibilidad anteriormente mencionadas. En conjunto, el efecto positivo de la flexibilidad sobre la innovación resulta significativo, aun teniendo en cuenta los otros determinantes que influyen en la innovación [...]el esfuerzo en I+D y el apoyo organizativo están positivamente relacionadas con la innovación, mientras que el tamaño, la edad y el control de propiedad (extranjero)de la empresa están relacionadas negativamente por otra parte, también hemos analizado la participación de los distintos tipos de empleo

en las actividades de innovación. [...] Muestran que los empleos temporales son menos frecuentes en las actividades de innovación, lo que indica que las empresas protegen al personal de innovación frente a los cambios en el mercado laboral. Sólo el 5,2% de los contratos temporales a trabajadores a corto plazo y de ETTs se utilizan para liberar al personal permanente de parte de su trabajo y que inicie nuevos proyectos de innovación. Asimismo, de acuerdo con los directivos encuestados, las empresas de consultoría/centros de I+D se utilizan más para contribuir a la innovación que para otras finalidades, mientras que los contratos a corto plazo y las ETTs contribuyen poco a la innovación. Las empresas que contratan los servicios de consultoras o centros de I+D para apoyar la externalización de trabajos exploratorios de investigación y acceder a fuentes externas de tecnología, pueden complementar con ello el conocimiento de los empleados internos”

El estudio realizado por Osca y López (2009 pp. 186) con respecto a la justicia en la selección y su relación con la intención de recomendar la organización a otros candidatos e intención de adquirir sus productos se basa en un estudio cuantitativo que formula hipótesis respecto a estos aspectos, el estudio se realiza con una muestra poblacional de 261 candidatos a selección, distribuidos en iguales porcentajes entre hombres y mujeres, los resultados este estudio “como se esperaba, las tres dimensiones de justicia evaluadas, en los procedimientos, en las relaciones y en la información, se relacionan en la dirección esperada con dos de las tres intenciones consideradas (intención de recomendar la organización a otros candidatos e intención de adquirir sus productos), aunque

hay diferencias en función del género y de la intención evaluada. Por otra parte, la intención de iniciar acciones legales ofrece resultados que merecen algún comentario adicional. Los descriptivos en esta variable muestran que ni los hombres ni las mujeres de esta investigación han considerado esta posibilidad, probablemente porque en nuestro país no hay tradición de demandas por procedimientos injustos o discriminatorios en selección de personal. Esta puede ser la razón de la ausencia de relaciones claras o con peso predictivo relevante. Recordar que sólo la justicia en las relaciones se vincula con las intenciones de litigar, pero explicando porcentajes de varianza bajos”.

El estudio realizado por Stirpe y Zárraga (2010 p,101) en la UE con respecto a la divergencia y convergencia de los modelos organizacionales con base en la eficiencia y el tiempo basados en la hipótesis de que los aspectos culturales, sociales y políticos permeaban las practicas gerenciales de las empresas extranjeras, “la evidencia empírica muestra que, cuando se realizan procesos de convergencia, éstos se consuman dentro de los límites impuestos por el arraigo cultural e institucional de las organizaciones. Así pues, principios, políticas o prácticas foráneas se introducen en los modelos nacionales de dirección después de sufrir un proceso de adaptación al contexto local o, lo que es lo mismo, una reinterpretación consistente con los valores, la cultura y las instituciones nacionales. En consecuencia, pueden observarse desviaciones entre las interpretaciones que se dan a una misma práctica en diferentes geografías. Podemos afirmar que el concepto de “buena práctica” debe ser reformulado. Este no debe entenderse como equivalente a “práctica estadounidense”, tal y como asumen los teóricos de la convergencia. Más bien una buena práctica es la

que se percibe como tal, independientemente de donde se haya desarrollado. [...] En otras palabras, cada país puede presentar una ventaja comparativa susceptible de ser percibida como digna de imitación. Finalmente, la evidencia muestra que las instituciones transnacionales no tienen potencial para generar dinámicas convergentes a nivel regional. Este hecho queda patente en la investigación conducida en el marco de la Unión Europea, la cual pone de manifiesto que las empresas de esta región siguen demostrando diferencias persistentes en sus políticas y prácticas de RRHH. Incluso cuando se evidencian dinámicas convergentes, éstas son meramente direccionales.

El estudio realizado por Martínez y Rodríguez (2010, p.12.,) con respecto al análisis del modelo americano de RH sobre la DERH vs prácticas de alto rendimiento en un contexto global permite identificar que “ La relación prácticas de RRHH- resultados empresariales no es definitiva y está condicionada tanto por factores contextuales como por la utilización de muestras de datos no comparables y técnicas de estimación distintas” esto implica que lo analizado por Stirpe y Zárraga (2010) no implica la adopción del modelo americano en todos los contextos.

El artículo realizado por Albert y Fernández (2007, p 1) “sobre la gestión del capital humano, se ha convertido en una ventaja competitiva, en un factor crítico para el éxito de la empresa en el entorno actual, por lo que la gestión de los recursos humanos con un enfoque estratégico, como proceso decisivo en la gestión empresarial, se ha convertido en una demanda del entorno. Al tratar de alinear los

procesos claves de la gestión de los recursos humanos con la estrategia de la empresa e integrarlos con el resto de los procesos de gestión de la empresa se acude al cuadro de mando integral como herramienta para salvar estas brechas, con vistas a vincular de manera efectiva e integral los procesos, funciones y actividades de la gestión de recursos humanos con la estrategia empresarial. De cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos de una empresa, para el logro de su visión y su estrategia”

En el estudio realizado por Alonso (2011 pp. 43-53) “anteriores han demostrado la validez y la fiabilidad de las entrevistas estructuradas de selección. Sin embargo, se han obtenido resultados contradictorios sobre si este método produce impacto adverso hacia las mujeres. Este estudio es una meta-análisis que tiene como objetivo determinar si las entrevistas estructuradas producen impacto adverso según el sexo del entrevistado. Los resultados indican que no hay diferencias en las puntuaciones para hombres y mujeres en ninguna de las modalidades de la entrevista estructurada. Finalmente, se discuten las implicaciones de estos resultados, tanto para la investigación como para la práctica en selección de personal. Palabras clave: entrevista, estructura, impacto adverso, selección de personal, género. Los resultados encontrados en esta meta-análisis son especialmente importantes cuenta que se trata del instrumento más empleado por las organizaciones para la selección de sus trabajadores. Las organizaciones deben evitar que sus procesos selectivos produzcan discriminación, y por lo tanto, emplear aquellas herramientas que garanticen la igualdad de oportunidades. Ante los resultados encontrados, nuestra recomendación a los profesionales de la selección de personal es que utilicen

entrevistas estructuradas, en especial entrevistas conductuales estructuradas, y eviten el uso de las entrevistas no estructuradas. De este modo, no sólo se verá incrementada la fiabilidad y validez de la entrevista (Salgado, Viswesvaran y Ones, 2001; Schmidt y Hunter, 1998), sino que además, se asegurarán de que la entrevista que están empleando no produce impacto adverso y, por tanto, estarían respaldados ante una posible demanda por discriminación indirecta por razón de sexo.”

More, Carmenate, Junco, Oramas, (2010 p. 5) “fundamentan la necesidad de trazar una estrategia para la preparación y desarrollo de los recursos humanos en el sistema MITRANS. Se define que el punto de partida de dicha estrategia es el diagnóstico, o sea la descripción de la situación actual de una organización o un aspecto de la gestión organizacional, en este caso, los recursos humanos, lo que posibilita el conocimiento de las fortalezas y debilidades o insuficiencias y la valoración de las características fundamentales del entorno externo. Es presentada la vinculación existente entre los elementos comunes de las diversas teorías sobre proyección o planificación estratégica y la forma en que se llevó a cabo este proceso en el MITRANS. Se expresan los lineamientos estratégicos derivados de dicho diagnóstico y la necesidad de impulsar hacia el sistema empresarial, el resultado del proceso de proyección estratégica del desarrollo de los recursos humanos a nivel Del MITRANS. En la primera quincena de diciembre del 2009, el Grupo Ejecutivo concluyó la definición de las tareas que conllevan las acciones de cada uno de los lineamientos, los responsables y ejecutores y los plazos de tiempo, especificando los trimestres en que es necesario cumplimentar las tareas en el escenario del corto plazo (año 2010). Para la definición de las tareas se partió de la concepción del

ciclo Deming: planificar, hacer, controlar y prever la mejora continua. Los 16 lineamientos, se desglosan en 96 acciones y 373 tareas. Una vez concluida esta fase de definición de tareas, el resultado del proceso de proyección estratégica del desarrollo de los recursos humanos a nivel del MITRANS (Lineamientos, acciones y tareas), será impulsado hacia el sistema empresarial, de manera tal que, partiendo del nivel macro (Organismo Central) se despliegue este proceso hacia la base. Ello implica que las entidades deberán adecuar los lineamientos estratégicos a sus necesidades y características e informar trimestralmente la marcha de este proceso. Por su importancia, este tema debe ser revisado con una periodicidad trimestral por la alta dirección del organismo”

Naranjo A (2012 p.6) “En la ciudad de Barranquilla se considera en el argot popular que los procesos de contratación de personal se basan más en las relaciones de amistad y recomendaciones que en los procesos establecidos en las diferentes empresas; el liderazgo ejercido por el departamento de recursos humanos se ve influenciado por las decisiones de los dueños o gerentes, lo que conlleva a la falta de transparencia en los procesos de contratación. Esta situación ha generado una cultura de inconformidad y desconfianza por parte de los aspirantes, quienes también al momento de participar en procesos de vinculación empiezan a buscar conocidos o alguna persona que los referencie o "apadrine”. Con esta investigación se buscó contextualizar el concepto de "hombre", en la forma como ha venido evolucionado en el mercado empresarial a medida que la gestión ha cambiado, y se centró en los siguientes términos: personal, recurso humano, capital humano y talento humano. Teniendo en cuenta esta evolución, principalmente se analizará la transparencia en los procesos de selección, la importancia de las personas. Las medianas empresas de

Barranquilla no tienen establecido un Departamento de Recursos Humanos que se encargue de la verificación y seguimiento del proceso de selección, lo que genera traumatismo cuando no se escoge a la persona más calificada para un cargo. Debido a la carencia del Departamento de Recursos Humanos, los gerentes y jefes de otras áreas (administradores, contadores, jefes de secciones, abogado) se han visto en la obligación de asumir esta responsabilidad. Percibimos que no existe un liderazgo gerencial que apoye estos procesos. Se evidenció que al momento de la selección de personal existen factores como las competencias, edad, sexo, apariencia física que son determinantes y excluyentes a la hora de tomar la decisión por parte del gerente o jefe **de Recursos Humanos.**”

2.4 Síntesis

El capítulo II contiene la conceptualización teórica de la teoría humanista desde la cual se desprende la administración del recurso humano, especificando en los procesos de reclutamiento, selección y contratación, abordados desde Stones, Freeman, Weber, Mayo, Taylor, igualmente se hace revisión de como los estudios actuales han desvirtuado los riesgos de movilización empresarial entre países con respecto al recurso humano. Los diferentes autores destacan la importancia del recurso humano en las organizaciones y quienes pasan de ser actores pasivos a protagonistas del éxito y desarrollo de las organizaciones.

3. Capítulo III. Marco Metodológico.

El capítulo tercero de este estudio, corresponde al marco metodológico, que orienta los aspectos relacionados con el enfoque metodológico, el rol de los investigadores, el código de ética, así como también la forma de acceder a los datos en el campo de estudio, Logisef; este capítulo permite así reconocer fuentes, técnicas, instrumentos y categorías para el análisis de la información desde un ambiente natural.

Enfoques de la investigación cualitativa

Según dice Rodríguez (1996 p. 1) “Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”, por estas razones la empresa Logisef aplicara varios de los conceptos mencionados en aras de mejorar la calidad de la contratación, la fidelización de los colaboradores y la asertividad en la selección, y así robustecer el área de Gestión Humana.

La investigación cualitativa es una estrategia de investigación para el abordaje de la realidad que, aplicada a la psicología del consumidor, permite conocer a profundidad su comportamiento, entender cuáles son sus motivaciones y emociones asociadas.

Va más allá de la descripción de la conducta de compra, entregando información sobre cómo y por qué razones se produce, la investigación cualitativa tiene unas características importantes como: Partir de datos estudiar a las personas en el contexto de su pasado identificarse con las personas que estudian para comprender como ven las cosas.

3.1 Enfoque metodológico

Este proyecto de investigación se abordó desde el enfoque cualitativo que en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 7) utiliza la recolección de datos no necesariamente numéricos “también se guía por áreas o temas significativos de investigación; sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos”.

Este tipo de enfoque se aplicó para la investigación naturalista en Logisef ya que se enfoca en la recolección de información referente a como minimizar la deserción laboral ajustando los procesos de gestión humana reclutamiento, selección y contratación.

3.2 Rol de los investigadores

Crear actividades estratégicas que permitan de forma contundente, transparente y asertiva llegarle a los colaboradores, tanto operativos como administrativos de Logisef, de

tal manera que en el momento del acercamiento con ellos se sientan que son externos, totalmente abiertos, y confiables con quien se puede hablar y que además perciban que los investigadores están allí para ayudarles en cualquier situación, que sientan que es el escenario propio para dejar desbordar todas las inquietudes e inconformidades y hasta sentimientos, siendo muy delicados, teniendo en cuenta en no ir a herir susceptibilidades, sin violar su intimidad, dejando libremente que sus aportes sean espontáneos.

Para esta investigación, el señor Carlos Alberto Caro Muñoz tuvo una participación de observador externo, mientras que el señor José Guillermo Acevedo Monsalve fue un observador interno con un nivel medio de participación.

3.3 Consideraciones éticas

Los investigadores están totalmente comprometidos con el respeto de todos los entes y las personas naturales involucradas en el proyecto. Este respeto se verá reflejado en el acatamiento por las normas que la rigen: Constitución Política de Colombia, reglamento de propiedad intelectual y estudiantil de Uniminuto; el respeto por la información suministrada por los colaboradores de Logisef cuyo estudio será utilizado única y exclusivamente con fines académicos.

3.4 Recolección de datos

La categoría de recursos humanos se abordó a través de cuatro sub categorías las cuales se detallan a continuación,

3.4.1 Reclutamiento: como fuente principal se abordó a la auxiliar de gestión humana de Logisef por medio de entrevista conocer la metodología utilizada para dicho proceso, así mismo se consultaron dos fuentes adicionales de la compañía como son el gerente quien desde su punto de vista indico los detalles del proceso y como fuente final se entrevistó a los colaboradores para que compartan sus experiencias durante el proceso de reclutamiento.

3.4.2 Selección Para este proceso se indagó de manera verbal (entrevista) a la gerente administrativa de Logisef quien indicó paso a paso como se realiza dicho proceso, como fuentes adicionales para tener una idea general del proceso se indagó al auxiliar administrativo de gestión Humana y al gerente general.

3.4.3 Contratación: de igual manera para este proceso se consultaron las mismas cuatro fuentes mencionadas en los procesos anteriores, con la misma técnica (entrevista) dado que estas tienen injerencia directa sobre la gestión del recurso humano.

3.4.4 Desvinculación: Para abordar esta situación la fuente principal fue la auxiliar de gestión humana de Logisef a través rastreo documental de las fichas de salida de los colaboradores inactivos.

3.4.5 Deserción: por ser una de las principales causas de incremento en la rotación del personal se entrevistó al jefe de operaciones para determinar las diferentes razones de inconformidad que manifiestan los colaboradores para tomar la decisión de retirarse de la

empresa. También se escucharon los conceptos del gerente y la directora administrativa de los cuales depende la gestión para minimizar este impacto.

3.5 Población y muestra poblacional

Para este proceso se determina los diferentes cargos a entrevistar así:

Cargos directivos

- Gerente general: 1 persona
- Directora administrativa: 1 persona

Cargos asistenciales:

- Jefe de operaciones: 1 persona
- Auxiliar administrativo: 1 persona

Cargos operativos de los cuales se tomara una muestra poblacional de 30 personas a quienes se les realizó encuesta a:

- 30 Auxiliares de cargue y descargue

3.6 Tipos de instrumentos para la recolección de datos

Como instrumento de recolección de información se realizó por medio de entrevista cerrada, dado que las preguntas estarán previamente determinadas, un segundo instrumento fueron las encuestas que se realizaran al personal operativo de manera cerrada.

3.7 Diseño de instrumentos

Para el desarrollo de este proyecto se diseñaron cinco (5) formatos con el objetivo de rastrear la información a partir de tres fuentes de recolección, el personal directivo, los mandos medios, y el personal operativo y asistencial, estos formatos se enuncian a continuación, y se adjuntan en los apéndices No 1 al No 5.

Formato de Entrevista dirigida al Gerente General de Logisef (apéndice No 1).

Formato de Entrevista dirigida a la Directora Administrativa de Logisef.(Apéndice No 2).

Formato de Entrevista dirigida al Jefe de operaciones de Logisef (Apéndice No 3).

Formato de Entrevista dirigida a la auxiliar administrativa de Logisef (Apéndice No 4).

Formato de Encuesta dirigida al personal asistencial y operativo de Logisef (Apéndice No 5).

3.8 Análisis de datos

Los datos fueron registrados en una tabla de Excel para su posterior tabulación y grafico para interpretación. Ver apéndice Nro. 28

3.9 Análisis de categorías

Cada una de las categorías se cruzó con sus respectivas variables para analizar su impacto con respecto a la administración de los recursos humanos en Logisef.

En cuanto al reclutamiento se midió su nivel de efectividad y cumplimiento con base en las variables encuestadas identificando su efectividad. Así mismo con las demás categorías, selección, contratación, desvinculación y deserción se midieron el número de respuestas entregadas por los encuestados en cada una de las variables para fortalecer el proceso garantizando que se cumpla con los requerimientos mínimos para lograr una administración eficiente de los recursos humanos.

3.10 Síntesis

El principal objetivo que se buscó con este capítulo utilizando instrumentos de recolección de información era concientizar al personal directivo de Logisef sobre la importancia de la administración del recurso humano evidenciando las debilidades que hoy se tienen durante todo el proceso de reclutamiento, selección, contratación, en cuanto al personal operativo por medio de la encuesta se buscara fortalecer cada una de las diferentes categorías tratadas.

4. Capítulo IV. Análisis de Resultados.

A continuación se detalla el proceso y metodología seguida para aplicar las herramientas de entrevista y encuesta en Logisef buscando identificar los diferentes procesos de Gestión Humana y su impacto en los procesos internos y empleados.

4.1 Descripción del proceso de recolección de información.

La recolección de la información se dio por medio de dos vías las cuales se detallan a continuación:

1. Encuestas al personal operativo de Logisef

Para tal fin se diseñaron cuestionarios con preguntas cerradas en el cual se abordaron cada una de las categorías de gestión humana como son el reclutamiento, selección, contratación y desvinculación buscando identificar las diferentes variables durante el proceso en Logisef.

Se tomó una muestra poblacional de 30 personas las cuales se reunieron en las instalaciones de uno de los clientes de la compañía, se les explicó la finalidad de la encuesta y la metodología para su desarrollo y que disponían de dos horas para su desarrollo, las encuestas fueron trabajadas por Guillermo Acevedo quien planificó la encuesta, seleccionó la muestra, supervisó su desarrollo.

2. Entrevista al personal administrativo de Logisef.

Al personal administrativo de Logisef se desarrollaron entrevistas determinando para cada uno la posición que ocupa en la organización, responsabilidades básicas,

actividades entre otras, las preguntas fueron preparadas previamente y los formatos para ser presentados a los entrevistados.

Se solicitó cita con el gerente de Logisef para realizar la entrevista de manera personal la cual se concretó para el día ocho de Marzo de 2013 a las 8 am en su oficina principal ubicada en Envigado y la cual fue realizada por una tercera persona que no tiene ningún tipo de vínculo con el proceso de investigación dado que los integrantes del equipo podrían afectar el proceso por su vinculación con la organización.

En la fecha indicada se cumplió con la hora de la cita, luego de las respectivas presentaciones con todo el equipo administrativo y de explicarles con toda amplitud el alcance y propósito de la entrevista se dio inicio a la actividad empezando por el gerente, seguido a la gerente administrativa con la cual comparte oficina, luego se pasó a entrevistar al Jefe de Operaciones quien recibió a la entrevistador en la sala de reuniones, se finalizó con la entrevista de la auxiliar administrativa quien la atendió en su puesto de trabajo.

Todo el personal estuvo dispuesto, atento pero muy concreto con sus respuestas y un poco prevenidos con respecto a las preguntas diseñadas, todo transcurrió a modo de conversación evitando caer en interrogatorios.

4.2 Análisis de resultados

Se logra identificar de manera detallada como se desarrollan en Logisef las cuatro categorías abordadas reclutamiento, selección, contratación y desvinculación abordándolos desde diferentes puntos de vista y a todos los niveles, tanto jerárquicos como operativos.

4.2.1 Identificación de categorías.

Categoría Reclutamiento: El reclutamiento es realizado principalmente a través del banco de hojas de vida cuya principal fuente son las personas recomendadas por empleados activos, en segunda instancia las hojas de vida que son enviadas por correo a la página de la compañía y en tercer lugar por las hojas de vida que son llevadas directamente a las oficinas ubicadas en el municipio de Envigado, teniendo esto como base, ante la necesidad de cubrir una vacante se consultan las hojas de vida buscando un tipo de perfil que se acomode al cargo, teniendo en cuenta la edad, experiencia, nivel académico, lugar de residencia.

Categoría Selección: Al momento de identificar un aspirante que se acomode a la vacante, se procede con el llamado a entrevista personal en las instalaciones de Logisef ubicadas en el municipio de Envigado donde se busca identificar aspectos personales y laborales del interesado que garanticen su buen desempeño, convivencia, comportamiento, rendimiento al momento de ser contratado, como también corroborar que la información plasmada en la hoja de vida es verídica.

Realizada la entrevista y si se considera apta la persona, se procede a realizar verificación de referencias personales y laborales, para continuar con el estudio de seguridad de la persona consultando bases de datos e incluye visita domiciliaria, si todo este proceso se realiza de manera exitosa se procede con la orden para realizar los exámenes médicos en un laboratorio que tiene convenio con la compañía donde se valida que la persona no presente ningún tipo de enfermedad o lesión que le impida desempeñarse adecuadamente en su labor, o que presente antecedentes de enfermedades profesionales de antiguos trabajos, todo lo anterior influye en la contratación del aspirante.

Categoría Vinculación: Esta categoría da cuenta de la parte contractual entre la empresa y el colaborador mediante firma del contrato con vinculación a término fijo menor o igual a tres meses, o según el caso por prestación de servicios donde la persona es enviada en misión hasta terminar la actividad encomendada, se exige la presentación de copias documento de identificación y libreta militar, diploma de bachiller, carta que certifique experiencia laboral, cartas de recomendación personal y familiar, certificación escrita de las entidades en las cuales esta o estuvo afiliado en salud, pensión, riesgos y caja de compensación familiar, para que el empleado continúe en estas, se da lectura al contrato en el cual se determinan las obligaciones y deberes de las partes estableciendo fecha de inicio de actividades y se da firma concretando el vínculo laboral.

Categoría Desvinculación: Para proceder con el despido de un empleado se determinan las causas que llevarían a la empresa a tomar dicha decisión las cuales para el caso histórico de Logisef la principal causa son las faltas disciplinarias en las instalaciones de los clientes y las cuales son causal de terminación de contrato con justa causa, con esto se inicia el proceso disciplinario con llamado a descargos para conocer las causas o justificaciones del empleado al realizar el hecho, después de haber sido escuchado y dejar registro escrito de la versión del colaborador, la directora administrativa toma la decisión del despido notificando a la persona de la decisión de la compañía de forma escrita y dando lugar a la liquidación de prestaciones laborales y salarios pendientes del empleado.

De darse el caso que la terminación del contrato se dé por motivos que no justifiquen la terminación con justa causa, se procede con la notificación escrita asumiendo la compañía la indemnización correspondiente.

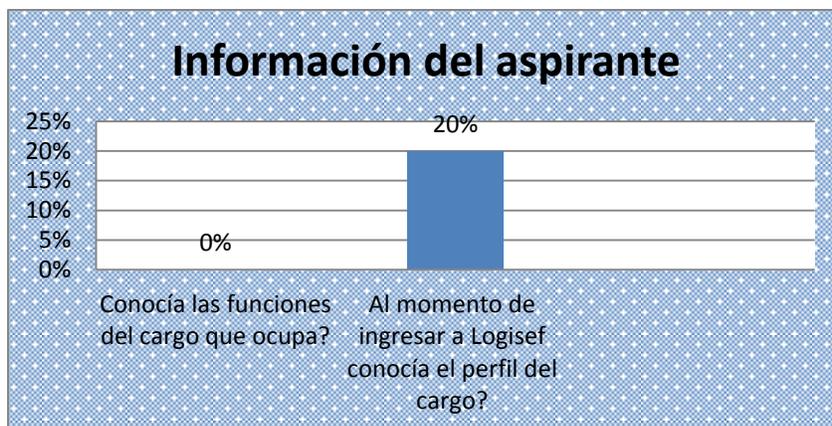
Cuando un colaborador decide retirarse de manera voluntaria de la compañía debe presentar carta de renuncia especificando el motivo del retiro, se acuerda con este fecha de retiro para posteriormente realizar las respectiva desvinculación de seguridad social y realizar el pago de la liquidación correspondiente por el tiempo laborado durante el último año, es de aclarar que el colaborador no tiene derecho a indemnización dado que su breiro fue voluntario.

Es importante mencionar que el personal es enviado a realizarse exámenes médicos para certificar el estado de salud al finalizar la relación laboral con Logisef.

4.2.2 Análisis de categorías con base en los resultados

Cuando en Logisef surge la necesidad de cubrir una vacante se lanza convocatoria utilizando como principal herramienta la recolección de hojas de vida de personas recomendadas y dando inicio al proceso de reclutamiento, se identifica que hay debilidades en la información y capacitación que se da al personal sobre la actividad a realizar, ninguna persona de las encuestadas conocía las funciones que ocupa y solo el 20% tenía conocimiento del perfil laboral que estaban buscando al momento de ser contratado. (Ver Ilustración No 2)

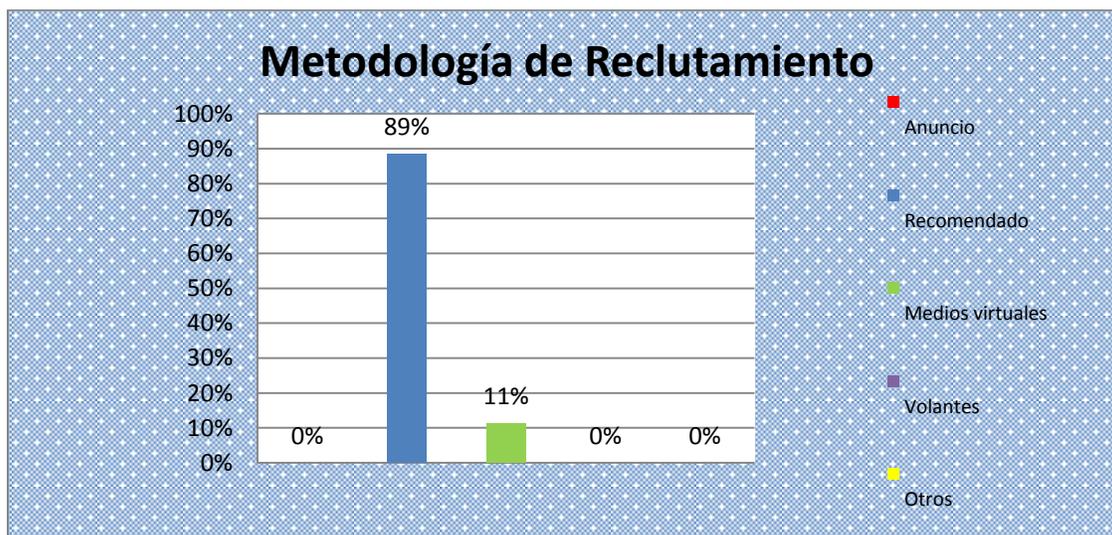
Ilustración 2. Información del aspirante en Logisef.



Fuente: a partir de la información obtenida de las encuestas realizadas al personal operativo de Logisef

En la Ilustración número 3 se identifica como la mayor fuente de recolección de hojas de vida para el reclutamiento de personal en Logisef es a través de recomendados el cual tiene una participación del 89% seguido en segundo lugar con un 11% por los medios virtuales (publicaciones en la Web) y envíos de hojas de vida al correo de la compañía.

Ilustración 3 Metodología de reclutamiento en Logisef.

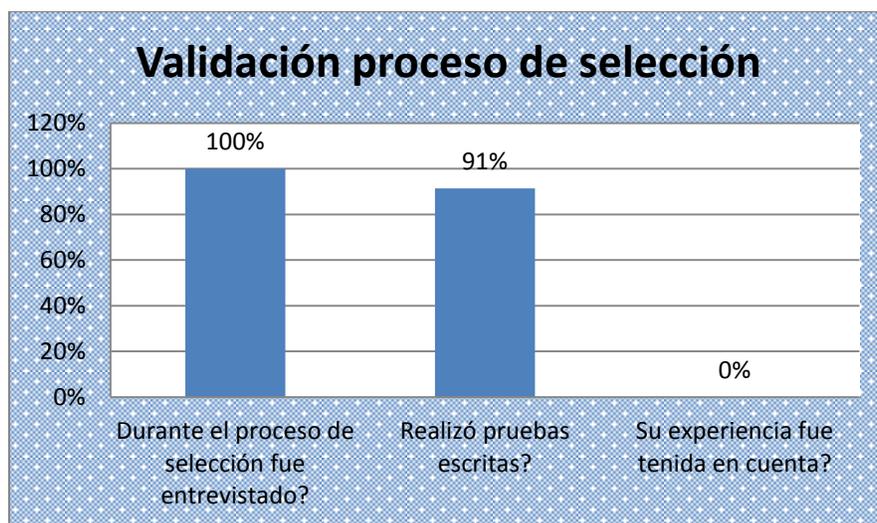


Fuente: a partir de la información obtenida de las encuestas realizadas al personal operativo de Logisef

Categoría 2. Selección

En cuanto a la validación del proceso de selección se identifica que el 100% del personal fue: entrevistado y al 91% se le realizan pruebas psicotécnicas. Esta situación permite evidenciar que la empresa cumple con procedimientos normalizados en el proceso de selección, aunque no incorpore la experiencia como valor agregado del personal a elegir.

Ilustración 4 Validación del proceso de selección en Logisef.

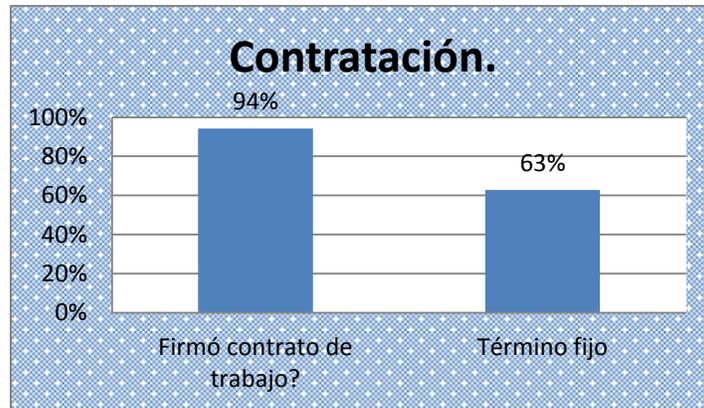


Fuente: a partir de la información obtenida de las encuestas realizadas al personal operativo de Logisef

Categoría 3. Contratación.

Como se muestra en la ilustración número 5 sobre el proceso de contratación en Logisef, con el cual se identifica que el 94% de personal firma contrato y el 6% restante no termina el proceso, así también el 63% de este personal firma contrato a término fijo y el 37% restante firma contrato por obra o labor.

Ilustración 5. Metodología de contratación en Logisef.

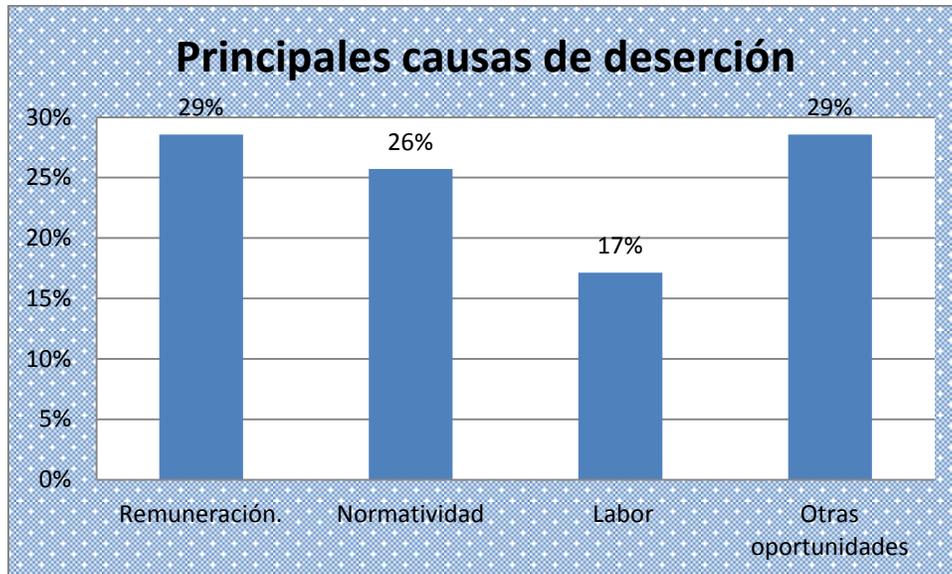


Fuente: a partir de la información obtenida de las encuestas realizadas al personal operativo de Logisef

Categoría 4. Rotación del personal.

En cuanto a las principales causas de rotación del personal en Logisef se identifican como principal causa del retiro voluntario del colaborador de la empresa la remuneración la cual con una participación del 29%, en la misma proporción por otras oportunidades ofrecidas por otras empresas, con un 26% por la normatividad exigida por la empresa, el 17% por el tipo de labor realizada la cual exige alto rendimiento físico.

Ilustración 6.Principales causas de deserción en Logisef.



Fuente: a partir de la información obtenida de las encuestas realizadas al personal operativo de Logisef

Al analizar la apreciación que tiene en el personal operativo sobre su comodidad y grado de satisfacción al pertenecer a Logisef, se encuentra los siguiente (Ver Ilustración no 7) en el cual se muestra que el 40% del personal encuestado manifiesta satisfacción con su cargo desempeñado en Logisef, en contraste con el 23% que expresa su descontento de laborar en la misma, mientras que el 37% restante se muestra indiferente.

Ilustración 7. Ambiente laboral en Logisef.



Fuente: a partir de la información obtenida de las encuestas realizadas al personal operativo de Log

Tabla 3. Análisis de procesos de gestión Humana en Logisef

		Gerente	Directora	Jefe de operaciones	Aux administrativa
Cuáles son los procesos de GH en Logisef?		Reclutamiento	Reclutamiento	Ninguno	Reclutamiento
		Selección	Selección		Selección
		Vinculación	Vinculación		Vinculación
		Desvinculación	Desvinculación		Desvinculación
Reclutamiento		Recibo hojas de vida	Anuncios	Ribo hojas de vida	Recibo hojas de vida
		Recomendados	Recomendados		Recomendados
			Página Web		Banco hojas de vida
Selección		Validación de información	Validación de información	Entrevista	Validación de datos
		Verificación del perfil	Entrevista	Visita domiciliaria	Entrevista
		Verificación de experiencia	Verificación del perfil		Estudio de seguridad
Contratación		Entrevista	Aprobación proceso de selección GH	Resultado de entrevistas	Aprobación proceso de selección GH
		Selección			
		Estudio de seguridad			
Desvinculación		Comunicación escrita	Comunicación escrita	Comunicación escrita	Comunicación escrita
Deserción	Causales de deserción	Faltas disciplinarias	Faltas disciplinarias	Disminución de rendimiento	Retiro voluntario
		Disminución de rendimientos			Desmotivación
					Falta disciplinaria
	Estrategias de retención	Contratación rango edad 35/45	Contratación mayor 30 años	Ninguno	ninguno
		Incentivos	Estabilidad familiar		
			Estabilidad personal		
		Incentivos			

Fuente: Se construye partir de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas al personal de Logisef.

4.3 Párrafo de síntesis

El Capítulo IV corresponde al análisis de resultados con base en la información recabada en la empresa Logisef, esta información se recolectó mediante entrevistas y encuestas, formuladas con base en cuatro categorías teóricas: reclutamiento, selección, contratación y rotación del personal; dichos resultados muestran que la mayor fuente de reclutamiento se fundamenta en la recomendación personal entre los colaboradores; así también que el perfil laboral no es conocido por parte de las personas que ingresan a la empresa; con respecto a la selección la principal herramienta aplicada por la organización es la entrevista, ya que las demás pruebas no son aplicadas a todos los candidatos, el proceso de contratación se centra en período a término fijo, y en menor proporción contratos por labor; los resultados asociados a la rotación del personal permite identificar que la remuneración constituye la principal causa de retiro de la empresa, así como una distribución media en los resultados de valoración de comodidad y gusto por pertenecer a la empresa.

5. Capítulo V. Discusión y conclusiones

El capítulo V corresponde a la discusión y conclusiones de proyecto de investigación sobre la incidencia de los procesos de gestión humana en la deserción del personal, a través del desarrollo del objetivo general y los objetivos específicos planteados como alcance de este documento.

De igual forma la descripción de los hallazgos alienados a los objetivos contiene el contraste teórico con los autores:

Bruce y Pepitone (2002) definen la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, cómo la estructura que se ideó para comprender los diferentes tipos de las necesidades humanas las cuales en la pirámide de abajo hacia arriba están: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades del ego y la necesidad de autorrealización. El directivo puede aprender a mejorar el rendimiento de sus empleados vinculando sus actitudes laborales a la satisfacción de las necesidades particulares de cada uno de ellos.

Bruce y Pepitone (2002). Dan las siguientes sugerencias para trabajar con la anterior teoría.

Cómo satisfacer las necesidades fisiológicas en el trabajo:

- Creando un ambiente cómodo, seguro, y agradable para los empleados, brindándoles confianza para que se muestren como son.
- Pagando unos salarios competitivos para que los empleados puedan vivir cómodamente con sus familiar.

- Ofreciendo otras maneras de ganar más dinero como horas extras u incentivos.

Igualmente, los factores de higiene: “Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce”. (Amorós, 2007, p. 83).

5.1 Descripción de los hallazgos respondiendo la pregunta de investigación

¿Cómo fortalecer los procesos de gestión humana: reclutamiento, selección, contratación y desvinculación de forma tal que minimice el riesgo de deserción laboral en el mediano plazo?

En los hallazgos del capítulo IV se identificaron cuatro causas principales que justifican la deserción en Logisef:

- a) Desconocimiento de las funciones propias del cargo: en la ilustración número 2 se identificó que el 100% del personal operativo encuestado desconocía las funciones propias del cargo que iba a desempeñar las cuales debieron darse a conocer durante el reclutamiento, selección o contratación para la empresa.

- b) Remuneración: de acuerdo a las encuestas aplicadas el 29% del personal operativo manifestó como causal de abandono de la empresa la baja remuneración obtenida por la labor desempeñada, esto se debe al tipo de contrato que paga por la labor realizada, ya que si bien el operario tiene un salario mínimo legal vigente como salario básico, éste está sujeto a el cumplimiento de metas de cargue y descargue de los vehículos asignados (ver la ilustración No 6).
- c) Otras oportunidades: como tercera causal de deserción se identificó el aprovechamiento de otras oportunidades por parte de los colaboradores de Logisef, entendiendo estas como la oportunidad de asociación a cooperativas de cargue y descargue de mercancía, que involucra en pérdidas y ganancias a los asociados, entrando a ser un valor adicional en la remuneración nominal percibida por parte de los operarios. (ver la ilustración No 6).
- d) Normatividad: En índice de incidencia la normatividad se convierte en la causal de deserción para el 26% de los colaboradores de Logisef, esta normatividad da cuenta de las diferentes medidas disciplinarias que toma la empresa con sus colaboradores para dar cumplimiento con las necesidades de sus clientes y mantener una excelente imagen corporativa. (Ver la ilustración No 6).
- e) Labor desempeñada: Estos hallazgos resumidos en la ilustración No 6 describen como cuarta causal de deserción la labor desempeñada por el operario, debido al desconocimiento de las funciones a realizar identificada como primer causal.

Estas cinco causales de deserción en Logisef están asociadas a los procesos de gestión humana reclutamiento, selección, contratación por ello para fortalecerlos se propone:

Tabla 4. Análisis de deserción en Logisef.

Proceso	Oportunidad de mejora	Recomendación
Reclutamiento	Banco hojas de vida Desconocimiento de las funciones del cargo.	Adicionar otras fuentes de reclutamiento para clasificación de hojas de vida. Diseño de formato de requisición de personal que contenga la información relevante del cargo como es salario, funciones, horarios, tipo de contrato, lugar de trabajo, competencias, habilidades y saberes, normatividad de la empresa.
Selección	Valorar la experiencia	Tener en cuenta la experiencia laboral y antigüedad en el desarrollo de actividades similares al momento de elegir un candidato.
Contratación	Resultado de las pruebas aplicadas en el proceso de selección. Inducción	Identificar e informar al personal seleccionado los aspectos a mejorar para un óptimo desempeño, igualmente para quienes no pasan el proceso deberá informárseles por escrito los motivos a mejorar para una futura oportunidad. Todos los colaboradores que ingresen a laborar en Logisef deberán recibir tres niveles de inducción, el primero será de nivel corporativo que aborde los temas concernientes a la misión, visión, valores corporativos, estructura organizacional, reglamento interno de trabajo, reglamentos y normatividades propias de los clientes de Logisef. El segundo nivel de inducción es el concerniente al cargo en el cual donde se especifiquen las funciones a desempeñar. Re inducción permanente aprovechando los espacios de comités primarios que tiene institucionalizado Logisef, deberá incluirse capacitación continua sobre aspectos informativos y motivacionales que minimice la deserción del colaborador.

Fuente: a partir de información recolectada en Logisef (2013)

Las anteriores recomendaciones (ver Tabla No 4) hacen parte del fortalecimiento de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en Logisef que

minimicen la deserción, identificados a partir de los hallazgos identificados en el capítulo IV.

5.2 Descripción de los principales hallazgos alineados a los objetivos generales y específicos.

El trabajo de investigación estuvo enfocado al desarrollo del objetivo general de estructurar los procesos de Gestión Humana: reclutamiento, selección, contratación y desvinculación para la empresa Logisef acorde a las necesidades de la ésta, que minimice la deserción laboral, el cual se desarrollará a partir del alcance de los tres objetivos específicos planteados.

5.2.1 Objetivo específico: Diagnosticar el estado actual de los procesos de gestión humana: reclutamiento, selección, contratación y desvinculación en la empresa Logisef.

A partir de la recolección de información en tres fuentes en Logisef directivos, jefe de operaciones y personal operativo, se identificaron las siguientes oportunidades de mejora así como las fortalezas en los procesos de gestión humana en cuestión:

Fortalezas:

- Logisef es una empresa que respeta la normatividad laboral para todo el personal operativo en cuanto a la cobertura con el sistema de seguridad social.
- Logisef es una empresa que promueve la vinculación laboral de miembros de una misma familia, ya que el reclutamiento lo fundamenta en la referencia

interna a través de la comunicación directa de las vacantes al personal que labora en ella.

- Logisef propende por ubicar laboralmente en lugares cercanos geográficamente a la zona de residencia del colaborador.
- Logisef contrata personal con rangos de edad superior a los 35 años.

Oportunidades de mejora:

- Logisef no informa en mayor detalle las características de la vacante que convoca, de esta forma, todos sus colaboradores no reconocen las funciones propias del cargo que ocupan, ni cual es perfil asociado a ello.
- Logisef no hace uso de diferentes mecanismos de divulgación de las vacantes, solamente la recomendación.
- Las vacantes que divulga no definen el perfil, los años de experiencia asociados al cargo, ni se tiene en cuenta al momento de seleccionar el colaborador.
- Logisef no realiza procesos de capacitación para el personal nuevo, en los niveles organizacional y misional, así como tampoco realiza ejercicios periódicos de re inducción al cargo.
- Para el caso de desvinculación que incluya el pago de indemnización, Logisef deberá mejorar los tiempos de entrega del valor al personal desvinculado.
- En Logisef, el proceso de selección no cumple con todos los parámetros asociados a pruebas para elegir el candidato más calificado.

Este diagnóstico se basa en los postulados de Peters (1994) (citado en Stoner y Freeman 1995 p 401), para quien la planeación de los recursos humanos, “tiene por objeto asegurar que las necesidades de personal se satisfagan de manera constante y adecuada. Esta planeación se logra mediante el análisis de a) factores internos, como las necesidades actuales y esperadas de habilidades, las vacantes y las ampliaciones y reducciones de departamentos; b) factores de ambiente externo, como el mercado de la fuerza de trabajo. El uso de computadoras para construir y almacenar información acerca de todos los empleados le ha permitido a las organizaciones ser más eficientes en la planeación de los recursos humanos”.

Igualmente, para este autor, “el reclutamiento intenta reunir un grupo de candidatos que se ajusten al plan de recursos humanos. Los candidatos suelen ser encontrados a través de anuncios de periódicos, revistas profesionales, agencias de empleo, a través de contactos personales y mediante visitas a colegios y universidades” (Peters citado en Stoner y Freeman 1995 p 401).

5.2.2 Objetivo específico: Analizar las causales de deserción laboral, clasificándolas por categoría y su incidencia.

Para el desarrollo de este objetivo se hace necesario retomar la Ilustración No 6 del Capítulo IV, en la cual se determinaron, a partir de las encuestas al personal operativo, las cuatro principales causas de deserción de los colaboradores en Logisef.

Al clasificarlas por categorías, se identifican que dos de ellas están asociadas a factores económicos: remuneración y otras oportunidades con un nivel de incidencia del

29% cada una de ellas, es decir, más de la mitad del personal que abandona Logisef lo hace por razones económicas; la segunda categoría, en orden de incidencia es el cumplimiento de la normatividad exigida en la empresa, la cual representa el 26% de las causales de desvinculación, entendiendo como normatividad, las faltas asociadas a incumplimiento de reglamentos de las empresas clientes, o el propio de Logisef.

La tercera categoría, corresponde a la comunicación, entendiendo esta como la carencia de información que posee el colaborador al ser contratado, con respecto a la labor a desempeñar, ya que presenta una incidencia del 17%, y se ubica en la cuarta causal de abandono de la empresa.

Esta clasificación, se sustenta con base en los postulados de Taylor para quien “Es

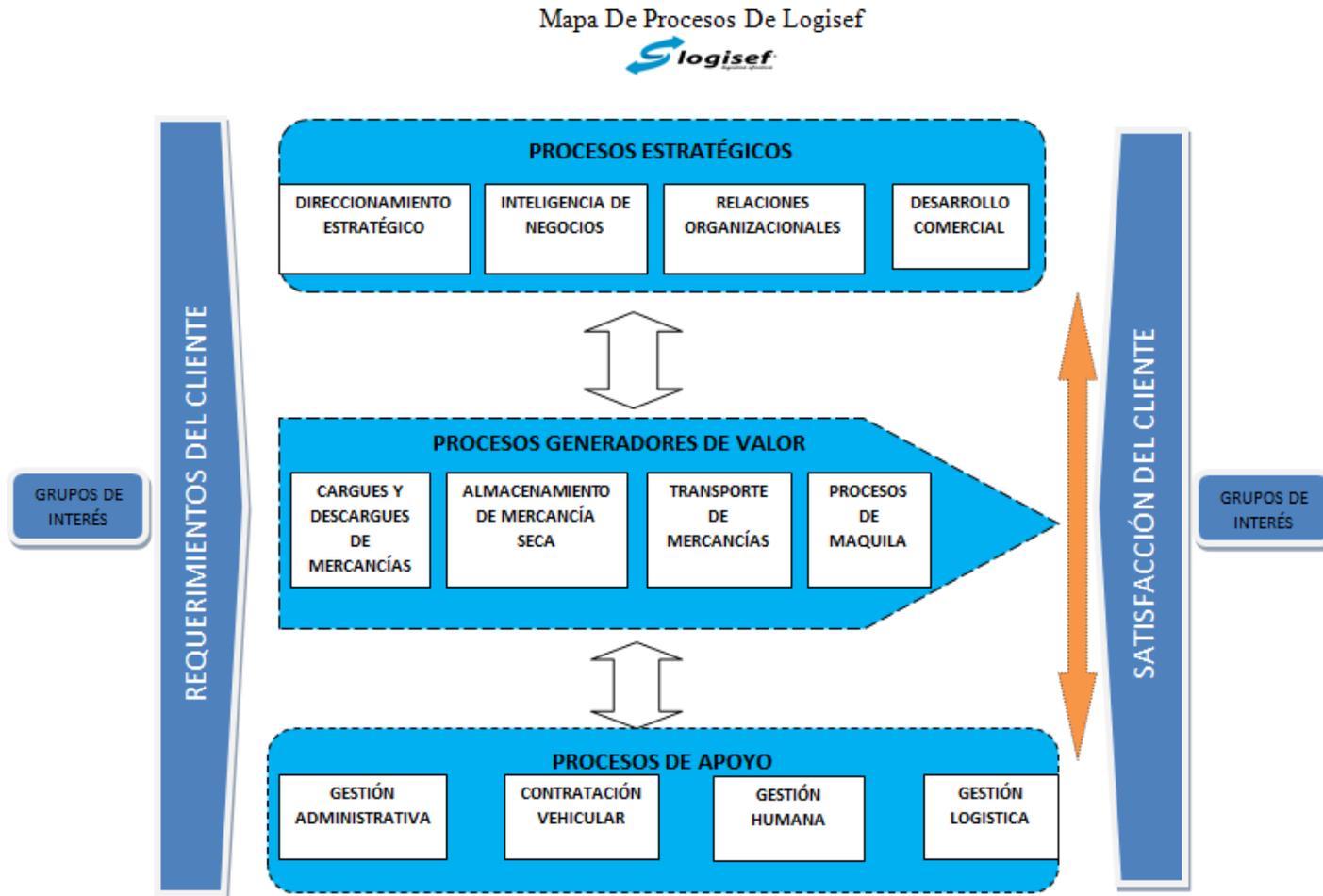
interesante que la lógica con la que Taylor (1961, citado en Dávila, 2001, pp. 90 – 91) enfrenta uno y otro problema es la misma. Es decir, considera que ambos son susceptibles de solucionarse con los instrumentos técnicos y aparentemente objetivos de la ciencia del trabajo. Sin embargo, el segundo problema (determinar que es un día justo de trabajo) no solo está relacionado con la determinación de estándares (que como veremos más adelante no puede ser exacta ni está exenta de error), sino que entran en juego consideraciones sobre niveles de salarios que sin duda dependen de condiciones económicas generales de la empresa, y también del poder reivindicativo de los trabajadores. A si como influyen también otras consideraciones de equidad que son determinadas social y políticamente, no técnica u objetivamente”.

5.2.3 Objetivo específico: Diseñar la estructura para los procesos de gestión humana: reclutamiento, selección, contratación y desvinculación de la empresa Logisef que minimice la deserción laboral por las causas identificadas.

La deserción laboral en Logisef, tal como se expresó en el desarrollo del objetivo específico anterior, se fundamentan en tres aspectos categoriales económicos, normativos y comunicacionales, los cuales, desde el punto de vista de los procesos de reclutamiento y selección, presentan una oportunidad de mejora.

Para ello, se inicia el desarrollo de este objetivo con el diseño del mapa de procesos de Logisef, como valor agregado a la organización, definiendo la gestión humana, como proceso de apoyo en la generación de valor al interior de la compañía; este diseño permitirá el levantamiento de procedimientos asociados a este proceso, incorporando el fortalecimiento de los aspectos detectados a partir de la recolección de información (Ver Ilustración No 8).

Ilustración 8. Mapa de Procesos Logisef



Fuente: a partir de resultados del proyecto de investigación.

Desde la perspectiva de Mintzberg (1990, pp. 297-298), con un enfoque de acción, la relación planes, estrategias, y misión no son obligatorias, es decir, puede existir en la empresa la estrategia aunque no estén definidos los objetivos y los planes, ya que es la sucesión lógica de un conjunto de actos en la organización.

El enfoque de estrategia de Mintzberg (1990) basada en la acción permite categorizar las estrategias en dos medidas adoptadas por las organizaciones, la primera son las estrategias deliberadas, que surge de aquellas intenciones que la empresa ha definido y la ruta que sigue para alcanzarlas; la segunda medida la denomina estrategias emergentes que surgen cuando las intenciones son definidas, pero sus actos no hacen parte programada de ellas, aunque el objetivo primordial de este proyecto está relacionado con las estrategias emergentes, la identificación y comprensión de ambas, deliberadas y emergentes aportará mayor claridad en el proceso.

En contraste, Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998, p.5) definen la planeación estratégica como la inclusión de procesos y procedimientos que contribuyan a alcanzar el futuro previsto por los líderes de la organización, esta postura hace especial énfasis en la previsión, más allá de la planeación, entendiéndola como la anticipación y preparación adecuada para influir y modificar el futuro.

El diseño de la estructura para los procesos de gestión humana: reclutamiento, selección, contratación y desvinculación de la empresa Logisef que minimicen la deserción laboral a partir de las causas identificadas, están enmarcado en el mapa de procesos

diseñado y sus procedimientos con sus respectivos documentos asociados se desarrollan a continuación.

Tabla 5. Caracterización de procesos de gestión humana para Logisef.

	Caracterización De Procesos	Versión: 1.0
		Código:
Gestión Humana		Fecha: 05/mayo/2013
<p>Objetivo: Gestionar para que Logisef cuente con un equipo humano consolidado, comprometido, alineado, competitivo e idóneo, que genere valor y brinde aportes para el cumplimiento su actividad.</p> <p>Alcance: Partiendo de un marco de procesos y de una estructura, el alcance de Gestión Humana abarca desde la definición de los perfiles conjuntamente con las áreas, siguiendo con los procesos de reclutamiento, selección, contratación y todas las acciones inherentes al fortalecimiento del equipo humano, hasta la desvinculación del colaborador.</p>		

Fuente: A partir de los procesos de gestión humana de Logisef.

Tabla 6. Procedimientos de reclutamiento y selección Logisef.

	Procedimiento	Versión: 1.0
		Código:
Reclutamiento y Selección		Fecha: 05/mayo/2013
<p>1. Objeto: Garantizar la selección del personal competente que facilite el logro de los objetivos de la Organización, alineada con su cultura y valores de manera eficiente y eficaz.</p> <p>2. Alcance: Logisef busca fortalecer los procesos de Gestión Humana con el objetivo de disminuir el nivel de deserción que actualmente se presenta en la compañía</p> <p>Todo el equipo administrativo de Logisef liderara la aplicación y seguimiento de cada uno de los procesos de Gestión Humana como son: el reclutamiento, la selección, la contratación, la deserción y la desvinculación.</p> <p>3. Definiciones:</p> <p>3.1 Políticas</p>		

a. Logisef respetará el derecho constitucional al trabajo de todo ciudadano en el desarrollo del procedimiento de reclutamiento y selección.

b. De conformidad en lo señalado en el reglamento interno de trabajo, las personas aspirantes a ingresar a Logisef deberán cumplir con el procedimiento de reclutamiento y selección.

c. La Coordinación de Gestión Humana o quien haga sus funciones, será responsable de adelantar las actividades del procedimiento de reclutamiento y selección y deberá enviar a su jefe, los procesos de selección que adelanten, con sus respectivos registros, los cuales se verificarán de conformidad con el procedimiento.

d. El reclutamiento y selección del personal se realizará de conformidad con el Plan de Contratación de Logisef con el conocimiento previo del auxiliar de Gestión Humana.

e. El reclutamiento para cubrir una vacante, se realizará a través del banco de hojas de vida conformada por los aspirantes recomendados.

f. El reclutamiento y selección se iniciará únicamente cuando el Jefe Inmediato o quien haga sus veces, provea:

i. Formato Requisición de personal

ii. Descripción del cargo, funciones.

iii. Prueba técnica del cargo cuando se requiera.

iv. Confirmación de la disponibilidad del puesto de trabajo y herramientas requeridas por el cargo

g. Todo candidato seleccionado deberá ser un colaborador, que se identifique con el objeto de la compañía y su razón social.

h. Los Jefes o responsables de las operaciones que soliciten personal, serán responsables de consultar y verificar con el área de Gestión Humana que se cuenta con la disponibilidad presupuestal para la requisición del recurso humano y los recursos o herramientas de trabajo para el trabajador seleccionado.

i. Logisef realizará estudios de seguridad a todas las personas que estén aplicando a convocatorias para selección de todos cargos operativos y a los designados por Gestión Humana.

j. Todo colaborador que se presente a una convocatoria y no sea seleccionado para ocupar la vacante, tendrá una retroalimentación por parte de Gestión Humana.

i. Para todo cambio de personal o traslado, debe contarse con el aval del jefe inmediato y el concepto de Gestión Humana.

4. Condiciones Generales:

1. El procedimiento de Reclutamiento y Selección aplica para la selección de personal administrativo y personal operativo que ingresen a Logisef.

2. En el caso de practicantes académicos, se debe incluir en la descripción del cargo (perfil y funciones del cargo) los requisitos exigidos por la ley para la selección del personal.

3. Cuando se requiera suplir una vacante en Logisef por convocatoria interna, el colaborador aspirante debe tener:

a. Hoja de vida actualizada intachable (sin procesos disciplinarios en el último año)

b. Evaluación de Desempeño

c. Antigüedad mínima de un año en la compañía

4. Una vez seleccionado el candidato, la le debe informar la documentación requerida por la compañía de

acuerdo al tipo de contrato a realizar.

5. Los aprendices del SENA serán seleccionados de acuerdo a la normatividad Colombiana legal vigente.

6. La selección de practicantes deben cumplir con las siguientes condiciones:

- a. Ser estudiante regular, y haber cursado como mínimo el 60% de su programa académico.
- b. Tener un promedio igual o superior a 4,0 y mantenerlo durante la duración del contrato.
- c. Que en su plan de estudios tenga prevista una práctica empresarial y que el área donde se va a desempeñar, esté relacionada con su carrera.
- d. No haber incurrido en faltas disciplinarias en el último año.

5. Documentos Relacionados (aquí se especifican los documentos diseñados para cada una de las etapas.)

- Formato requisición de personal (ver apéndice 10)
- Formato perfil del cargo (ver apéndice 11 al 16)
- Formato funciones del cargo (ver apéndice del 11 al 16)
- Formato de entrevista (ver apéndice 17)
- Exámenes médicos requeridos (ver apéndice 18)
- Pruebas técnicas (ver apéndice del 19 al 24)
- Formato de verificación de referencias laborales (ver apéndice 25)
- Listado de documentos requeridos para el ingreso (ver apéndice 26)
- Formato de ingreso (ver apéndice 27).

6. Desarrollo.

Responsable	Descripción de la Actividad	Recursos/Controles
Jefe inmediato	1) Identificar la existencia de una vacante y diligenciar requisición de personal. Se determina la existencia de una vacante1, Identificar la existencia de una vacante y diligenciar requisición de personal. Se determina la existencia de una vacante	
Jefe inmediato	2) Elaborar descripción del cargo. Se elabora la descripción del cargo (perfil y funciones) con asesoría de Gestión Humana.	
Coordinador de Gestión Humana	3) Abrir un caso de selección. Verifica los documentos enviados por el Jefe Inmediato y abre un caso de selección con un consecutivo y tiempo de duración del proceso. Informa al Jefe Inmediato número de caso y fecha de entrega.	
Coordinador de Gestión Humana	4) Revisar lista de elegibles	
Coordinador de Gestión Humana	5) Informar al jefe inmediato el talento humano disponible. Se informa al jefe la disponibilidad de talento humano y se enseñan los resultados de las pruebas técnicas y	Resultados de pruebas aplicadas

	psicométricas anteriormente aplicadas.	
Jefe inmediato Coordinador de Gestión Humana.	6) Evaluar el talento humano disponible. Se evalúa el talento humano de la lista de elegibles que cumple con el perfil. Informa a Gestión Humana si desea abrir convocatoria o no. Si se requiere realizar convocatoria, continuar actividad Si se decide citar a entrevista un candidato de la Lista de Elegibles.	Resultados de pruebas aplicadas Un día hábil
Coordinador de Gestión Humana	7) Realizar convocatoria Interna y externa Con base en la requisición y descripción del cargo se realiza una búsqueda: <ul style="list-style-type: none"> • Al interior de Logisef • Externamente por los diferentes medios (referenciados, Internet, físicas). Se publican los requisitos del cargo, las condiciones de contratación y el sueldo a devengar, durante los dos (2) días hábiles siguientes a la recepción de la descripción del cargo.	
Coordinador de Gestión Humana	8) Preseleccionar hojas de vida acordes al perfil. Preselecciona las hojas de vida recibidas acordes al perfil establecido. Se envían al Jefe Inmediato como máximo 3 hojas de vida que cumplan los requisitos del perfil.	Hojas de vida Formato Perfil del cargo.
Jefe inmediato	9) Evaluar hojas de vida. Se evalúan las hojas de vida con base en la descripción del cargo y con la asesoría de Gestión Humana. Se seleccionan los candidatos que se consideren idóneos para ocupar la vacante y se informa a Gestión Humana para que los cite a pruebas técnicas.	Formato Perfil del cargo. Candidatos escogidos - Correo electrónico.
Coordinador de Gestión Humana	10) Citar candidatos a pruebas técnicas. Se citan los candidatos seleccionados a la presentación de las pruebas técnicas.	Candidatos seleccionados
Auxiliar administrativa	11) Aplicar pruebas técnicas Se aplican a los candidatos las pruebas técnicas diseñadas para el cargo con el fin de evidenciar las competencias técnicas requeridas.	Prueba técnica
Jefe inmediato y Auxiliar administrativa	12) Calificar pruebas Se califican las pruebas técnicas, según corresponda. Se envía un informe a la Coordinación de Gestión	Informe de pruebas técnicas Tres (3) días hábiles siguientes a la entrega

	Humana durante los tres (3) días hábiles siguientes a la entrega de los resultados de las pruebas.	de los resultados de las pruebas
Jefe inmediato y Directora administrativa	<p>13) Aplicar prueba psicométrica</p> <p>Se aplican las pruebas de personalidad y habilidades a los candidatos que han aprobado la prueba técnica.</p> <p>Se califican y se presenta informe al jefe inmediato después de la aplicación de la prueba.</p> <p>Se revisa la evaluación de desempeño cuando exista y/o el concepto del jefe inmediatamente anterior de los candidatos vinculados a Logisef.</p>	<p>Prueba psicométrica</p> <p>Evaluación de desempeño</p> <p>Concepto jefe anterior</p>
Jefe inmediato y coordinador de Gestión Humana	<p>14) Definir candidatos para entrevista.</p> <p>Con base en los resultados obtenidos en la pruebas define que candidatos citar a entrevista.</p> <p>Envía a Gestión Humana los candidatos para entrevista y las fechas posibles en las que puede realizarse.</p>	<p>Tres (3) días hábiles</p> <p>Candidatos seleccionados</p>
Coordinador de Gestión humana	<p>15) Coordinar entrevista a candidatos</p> <p>Coordinan la dinámica de la entrevista a realizar y citan a los candidatos, previo conocimiento del informe de la prueba psicométrica y la evaluación de desempeño del candidato por parte del jefe inmediato.</p>	<p>Candidatos seleccionados</p>
Jefe inmediato y coordinador de Gestión Humana	<p>16) Realizar entrevista a candidato.</p> <p>Se realiza la entrevista a los candidatos para evaluar si se ajustan al perfil y se selecciona un candidato.</p> <p>Se diligencia un registro de entrevista y se anexa a la carpeta del candidato.</p> <p>Se selecciona el candidato idóneo.</p> <p>De lo contrario, continuar actividad 18.</p>	<p>Registro de entrevista.</p>
Gerencia Coordinador de Gestión Humana	<p>17) Gestionar prueba de seguridad.</p> <p>De acuerdo a la naturaleza del cargo y la especificación del perfil, se gestiona la aplicación de pruebas de seguridad como polígrafo, dactiloscópica, entre otras.</p> <p>El informe de estudio de seguridad se anexa a la carpeta del candidato y se informa por correo electrónico al jefe inmediato el resultado de esta.</p>	<p>Pruebas de seguridad</p>
Coordinador de Gestión humana	<p>18) Verificar referencias.</p> <p>Se verifica la información contenida en la hoja de vida del candidato seleccionado como referencias académicas y laborales.</p>	<p>Formato de verificación de Referencias laborales.</p>

Jefe inmediato	<p>19) Recibir informe y definir contratación.</p> <p>Con el informe de resultado del estudio de seguridad y el concepto de Gestión Humana, se determina la contratación a realizar y se envía a la auxiliar de gestión humana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoja de vida del candidato seleccionado con los resultados de la entrevista y la prueba específica si la hay, para anexar a la carpeta del candidato. • Hojas de vida de candidatos no seleccionados. <p>En caso tal que no se decida contratar a la persona se informa si continúa con el siguiente candidato preseleccionado o si realiza una nueva preselección.</p>	<p>Formato visita domiciliaria. 01 Formato de contratación diligenciado y con consecutivo.</p>
Coordinador de Gestión humana	<p>20) Enviar documentos de las selecciones realizadas en la compañía.</p> <p>Se envían todos los registros correspondientes a la selección a Gestión Humana</p>	<p>Documentos de selección</p>
Directora administrativa	<p>21) Verificar el cumplimiento de los requisitos del procedimiento.</p> <p>Se verifica el cumplimiento de los requisitos del procedimiento y el proceso de selección ejecutado por el área.</p> <p>Si la selección es aprobada, continuar actividad.</p> <p>De lo contrario informar a la compañía los inconvenientes y continuar actividad 19.</p>	<p>Documentos de selección</p>
Coordinador de Gestión humana	<p>22) Remitir documentos a Contratación.</p> <p>Remite los documentos de la persona seleccionada para ocupar la vacante, a la auxiliar de gestión humana</p>	<p>Hoja de vida del seleccionado</p>
Coordinador de Gestión humana	<p>23) Agradecer participación en convocatoria.</p> <p>Se contacta a los candidatos que participaron en la convocatoria y se les informa a través de correo electrónico o llamada telefónica, que no continúan con el procedimiento y se les agradece su participación y tiempo</p> <p>Fin de procedimiento.</p>	<p>Correo electrónico, llamada telefónica</p>
<p>7. Tabla de Documentos requeridos por tipo de Contrato Requisición de personal (Ver Apéndice No 10) Perfil del cargo ((Ver Apéndice No 11) Funciones del cargo (Ver Apéndice No 12)</p> <p>8. Flujo grama</p>		

Fuente: A partir de los procedimientos de Logisef

Tabla 7. Procedimiento de contratación Logisef.

	Procedimiento	Versión: 1.0
		Código:
Contratación		Fecha: 05/mayo/2013
<p>1. Objeto: Establecer las actividades necesarias para realizar la contratación de colaboradores operativos y administrativos en Logisef, una vez culminado el procedimiento de Reclutamiento y Selección.</p> <p>2. Alcance: Este procedimiento aplica para las personas seleccionadas a trabajar con Logisef.</p> <p>Gestión Humana es la responsable de todo el procedimiento para hacer seguimiento, actualización o mejoras.</p> <p>Todos Jefes de sección serán los responsables de la aplicación y difusión del contenido de este procedimiento, entre el personal a su cargo.</p> <p>3. Definiciones: 3.1 Políticas</p> <p>La contratación de personal estará centralizada y direccionada por las políticas establecidas desde Gestión Humana, quien dará las directrices y lineamientos a seguir para todo el Sistema.</p> <p>a) Los colaboradores con contrato laboral con Logisef, autorizados para prestar sus servicios operativos en diferentes campos, su jornada laboral tendrá asignado un máximo de 48 horas semanales.</p> <p>b) Todo proceso de contratación individual o masiva, se iniciará únicamente con el formato Solicitud de Contratación, totalmente diligenciado y autorizado por los responsables de cada área.</p> <p>c) Gestión Humana, podrá adelantar el trámite de selección del candidato, y una vez escogido, deberán enviar el documento Solicitud de Contratación diligenciado a la auxiliar de gestión humana.</p> <p>d) Todo colaborador autorizado para su contratación, solamente podrá ingresar a desempeñar su cargo una vez hayan sido firmadas y radicadas las afiliaciones al Sistema de Seguridad Social y Caja de Compensación Familiar, como también el respectivo contrato.</p> <p>e) Los contratos por Prestación de Servicios, solamente serán autorizados por el gerente general.</p> <p>f) La vinculación de practicantes, será autorizada por el responsable de cada área y con el aval de la coordinación de Selección.</p> <p>h) Para todo colaborador desvinculado de Logisef, solo podrá ser vinculado posteriormente dependiendo de las causas del retiro del colaborador.</p> <p>i) La Gerencia General será la única autorizada para la creación de un cargo nuevo.</p> <p>j) Todo tercero interesado en celebrar algún tipo de contrato con Logisef, que considere que pudiera verse incurso en alguna situación de conflicto de interés con la compañía, o con alguno de sus colaboradores, deberá informarlo de forma expresa y previo a la celebración del contrato, teniendo en cuenta las políticas generales de prevención de conflictos de interés en Logisef y las empresas asociadas o que se encuentran bajo su responsabilidad.</p> <p>4. Condiciones Generales:</p>		

Con el fin de clarificar aspectos inherentes al procedimiento, se plantean las siguientes condiciones:

1. Las únicas personas autorizadas y delegadas por Logisef para firmar contratos de trabajo:

- Gerente general.

2. La Contratación de personal se debe hacer a través del formato de Solicitud de Contratación, e incluye:

- Contrato a término fijo.
- Contrato a término indefinido.
- Contrato por Prestación de Servicios.

En el caso que se requiera hacer un cambio en una Solicitud de Contratación que se está tramitando en el momento, se debe explicar el porqué del cambio en la nueva solicitud.

3. Gestión Humana, debe diligenciar el Contrato por Prestación de Servicios con base en los datos Solicitud de Contratación autorizado por la persona delegada para tal fin.

4. Cuando un colaborador es desvinculado de Logisef, el jefe inmediato debe informar a través de correo electrónico a la auxiliar de gestión humana las razones de la desvinculación de manera clara, con el fin de hacer el proceso debido.

8. Para todos los candidatos o reclutados, Logisef exigirá para el proceso de contratación los documentos solicitados para el ingreso.

9. Todos los colaboradores de Logisef incluyendo los administrativos, deben seguir los lineamientos de Gestión Humana.

10. Para la contratación de colaboradores nuevos o por reingreso, con contrato laboral, por prestación de servicios se debe cumplir con los requisitos establecidos.

11. Para la firma del contrato, el candidato debe presentar todos los documentos exigidos Control de Documentos de Contratación Laboral.

12. Para la contratación bajo la modalidad de practicante, se debe tener en cuenta:

- Logisef cumplirá con vincular el número de aprendices de que le corresponda de acuerdo al número de colaboradores que tiene.

b- La remuneración para cada aprendiz será de acuerdo a la ley.

- El formato de Solicitud de Contratación debidamente diligenciado y autorizado.

14. Para el pago de la nómina, los colaboradores operativos y administrativos contratados deben traer una certificación bancaria donde figure como titular y reportar el número de la cuenta a utilizar en esta entidad.

15. Los responsables de Gestión Humana, deben convocar a los candidatos para la firma del contrato y los trámites de Seguridad Social de acuerdo al Cronograma de Contratación definido.

16. Gestión Humana debe ingresar los contratos en el Sistema de Información de Logisef, como una Orden de Servicio, y deberá incluir escaneado:

- Minuta del Contrato por Prestación de Servicios.

17. Cada área debe enviar a la Gerencia de Gestión Humana los correspondientes soportes en físico para ser archivados.

5. Documentos Relacionados

- Contrato de trabajo.
- Fotocopia del documento de identidad.
- Fotocopia de la libreta militar.
- Formato de contrato Logisef.

6. Desarrollo

Responsable	Descripción de la Actividad	Recursos / Controles
Directora administrativa	<p>1. Analizar concertación y establecer carga laboral.</p> <p>Se revisan las concertaciones realizadas para establecer la carga laboral de cada colaborador a contratar.</p> <p>Se diligencia y envía el formato de Solicitud de contratación. En caso que se requiera hacer algún cambio en una Solicitud de Contratación en trámite, se debe explicar en la solicitud el motivo del cambio.</p>	Formato Solicitud de Contratación.
Directora administrativa	<p>2. Recibir la Solicitud de Contratación con soportes del candidato.</p> <p>Se recibe una Solicitud de Contratación por persona a contratar, que dependiendo del momento puede ser masivo o individual, con sus respectivos soportes.</p>	Formato de Solicitud de Contratación. Soportes del candidato.
Coordinador de gestión Humana	<p>3. Realizar verificación previa a la contratación.</p> <p>Se revisa que la Solicitud de Contratación esté debidamente diligenciada y autorizada.</p>	Formato de Solicitud de Contratación.
Coordinador de Gestión Humana	<p>4. Se informa a la Dirección de Administración de Personal por correo electrónico las inconsistencias encontradas, contratos actuales con tipo de contrato y duración de cada uno.</p>	Sistema de Información.
Coordinador de Gestión Humana	<p>5. Comunicar inconsistencia al responsable de la solicitud.</p> <p>A través de correo electrónico comunica la inconsistencia</p>	Correo electrónico.

	encontrada para la contratación.	
Coordinador de Gestión Humana	Para la elaboración del contrato se tiene en cuenta la documentación verificada previamente.	Contratos tipo. - A término Indefinido. - A término fijo inferior a un (1) año. - Prestación de Servicios. - Aprendizaje. - Extranjeros.
Coordinador de gestión Humana	7. Citar candidato para formalizar su vinculación laboral con Logisef. Se cita al candidato en la fecha y hora establecida y/o de acuerdo al cronograma para contratación masiva o individual para firmar el contrato, los documentos de Seguridad Social y parafiscales (mínimo tres días hábiles antes de su ingreso)	Contrato laboral. Documentos de afiliación a: - EPS- Salud. - Fondo de Pensiones y Cesantías. - ARP - Caja de Compensación Familiar.
Candidato	8. Entregar documentación completa. Se entregan todos los documentos detallados en tabla de documentos requeridos por tipo de contrato.	Tabla de documentos requeridos por tipo de contrato.
Coordinador de gestión humana	9. Verificar documentación recibida. Se realiza la verificación de los documentos de acuerdo a la Tabla de documentos requeridos por tipo de contrato.	Tabla de documentos requeridos por tipo de contrato.
Coordinador gestión humana	10. Diligenciar formatos de Seguridad Social, parafiscales y afiliación a la ARP. Se diligencia toda la documentación requerida para la Caja de Compensación, Salud, Pensión y ARP, esta última se realiza vía Internet, y debe efectuarse mínimo 24 horas antes del ingreso del colaborador. Se realiza la solicitud del carné y la creación del correo institucional con la base de datos de los colaboradores nuevos. Se realiza seguimiento tanto en las afiliaciones nuevas como en las novedades presentadas.	Documentos de afiliación a: - EPS- Salud. - Fondo de Pensiones y Cesantías. - ARP. - Caja de Compensación Familiar. Resumen de Seguridad Social
Candidato	11. Firmar contrato.	Tipo de contrato.

	Se firma el contrato de acuerdo al tipo de contratación.	
Candidato	12. Firmar Seguridad Social y parafiscales. Se firman los formatos de afiliaciones a Seguridad Social y parafiscales.	Documentos de Seguridad Social
Coordinador gestión humana	13. Verificar firma de contrato, Seguridad Social y Parafiscales. Se verifica la firma de contrato, Seguridad Social y Parafiscales.	Contrato. Documentos de Seguridad Social.
Coordinador gestión humana	14. Informar la no firma de contrato, seguridad social o parafiscal. Si el candidato no se presenta a firmar el contrato, seguridad social o parafiscal, se le informa al jefe inmediato o responsable del área por correo electrónico, que no ha firmado contrato indicando la inhabilidad para iniciar labores.	No firma de contrato - Correo electrónico.
Coordinador de gestión Humana	15. Legalizar contrato. Una vez firmado el contrato, se clasifican los documentos y se radican para la firma del responsable y/o Representante Legal. El contrato retorna nuevamente a la Gerencia de Gestión Humana, en donde se entrega copia al Colaborador.	Contrato.
Coordinador de gestión Humana	16. Entregar oficialmente el colaborador a su jefe inmediato. Se formaliza el ingreso del colaborador, informando al jefe inmediato por correo electrónico, acerca de la culminación sin novedad en el proceso de firma de su contrato de trabajo y afiliaciones al Sistema de Seguridad Social.	Carta de responsabilidad. (Contrato de aprendizaje). Un (1) mes para entregar carta firmada.
Coordinador de gestión Humana	Se ingresan los datos contractuales al Sistema, generando las novedades de nómina.	Documentos del Colaborador..

	Una vez cargada y revisada la información en el sistema, se clasifican y organizan los documentos por colaborador y se entregan en físico a la Coordinación de Nómina.	
Coordinador de gestión Humana	Validar las novedades de nómina generadas en el Sistema de Información. Se valida la información ingresada en el sistema, verificando que se encuentre correcta y completa. Se regresan a la Coordinación de Contratación todos los documentos por colaborador.	Documentos del colaborador.
Coordinador de gestión Humana	Entregar documentación a auxiliar administrativa	Carpeta del Colaborador.
7. Documentos Relacionados Formularios de afiliación a Seguridad Social.		
8. Flujo grama		

Fuente: A partir de los procedimientos en Logisef.

Tabla 8. Procedimiento Desvinculación (finalización de la relación laboral) para Logisef.

	Procedimiento	Versión: 1.0
		Código:
Finalización de la relación laboral		Fecha: 05/mayo/2013
<p>1. Objeto: Definir las actividades requeridas para asegurar que la finalización de la relación laboral con Logisef, esté acorde con las disposiciones legales vigentes.</p> <p>2. Alcance: Aplica a todo contrato laboral en Logisef.</p> <p>La auxiliar administrativa, es la encargada de efectuar el retiro y pago de acreencias laborales para hacer seguimiento, actualización o mejoras.</p> <p>Todos los Jefes de operación, coordinadores, gerente, serán los responsables de la aplicación y difusión del contenido de este procedimiento, entre el personal a su cargo.</p> <p>3. Definiciones:</p> <p>3.1 Políticas</p> <p>a) El Jefe Inmediato del colaborador que se retira de la compañía, será responsable de solicitar la inhabilitación de claves de acceso a los sistemas de información, servicio de correo y eliminación en el directorio telefónico interno.</p>		

b) La Coordinación de Nómina, de la Dirección de Administración será responsable de entregar al colaborador la liquidación definitiva del contrato de trabajo, los documentos soportes, con constancia a la hoja de vida en un periodo no mayor a diez (10) días hábiles después de la fecha de finalización del contrato.

c) El Jefe Inmediato, será responsable de realizar el seguimiento al contrato de sus subordinados y de la fecha de finalización de cada contrato.

d) En los casos en que ocurra desvinculación por solicitud del Jefe Inmediato (con o sin justa causa), se enviarán soportes de pago de seguridad social y aportes parafiscales al Colaborador desvinculado, de los últimos tres (3) meses antes de la fecha de finalización del contrato, a través de correo certificado dejando copia de recibo en la hoja de vida, con plazo máximo de envío de diez (10) días hábiles.

e) La auxiliar administrativa enviará las cartas de preaviso, con cuarenta y cinco (45) días calendario de anticipación a la terminación del contrato, para que ésta sea entregada por el jefe inmediato al colaborador

4. Condiciones Generales:

1. La Auxiliar administrativa es responsable de la desvinculación del empleado de la EPS, AFP, ARP y Caja de Compensación, mediante la planilla integrada de aportes; una vez se recibe la notificación del retiro del colaborador, es responsable de informar de forma inmediata el retiro a la ARP a través de la página web.

2. En el caso que el colaborador desvinculado no firme la liquidación en un periodo máximo de un (1) mes una vez se haya citado para tal fin, la Coordinación de Nómina debe realizar depósito en el Banco Davivienda por el valor de la liquidación.

5. Documentos Relacionados

6. Desarrollo

Responsable	Descripción de la Actividad	Recursos/Controles
Jefe Inmediato, Responsable	1. Determinar la finalización del contrato. El contrato puede finalizarse por: - por voluntad del Colaborador, - por consenso entre el Jefe Inmediato y el Colaborador, - por faltas del Colaborador, - por fecha de vencimiento del contrato, - por las causas previstas en la ley.	Finalización del contrato
Colaborador	2. Elaborar y presentar carta de renuncia Para el caso de retiro voluntario, se elabora una carta en la cual se exprese el deseo de retirarse con la fecha del último día laborado en la compañía y la presenta al Jefe Inmediato.	Carta de renuncia del Empleado.
Jefe Inmediato, Responsable	3. Recibir y verificar carta de renuncia. Se verifica fecha de la renuncia, se da visto bueno a la carta de renuncia y se envía a la Dirección de Administración de Personal.	Carta de renuncia del Empleado con visto bueno del Jefe. Reclutamiento y selección de Talento Humano.

	Se actualizan las funciones y el perfil del cargo y se inicia el proceso de reclutamiento y selección para ocupar la vacante si se requiere, remitiéndose al área de selección.	
Director Administrativo	4. Realizar entrevista al Colaborador. Se entrevista al Colaborador que se retira por voluntad propia con el fin de determinar las causas de su retiro.	Entrevista de retiro.
Auxiliar administrativa	5. Elaborar y enviar carta de preaviso. Se elaboran las cartas de preaviso con cuarenta y cinco (45) días calendario de antelación a la terminación del contrato para que ésta sea entregada al Colaborador por el Jefe Inmediato. Se procede de igual manera para desvinculaciones masivas.	Carta de preaviso- correo electrónico. Cuarenta y cinco (45) días calendario antes de terminar contrato.
Auxiliar administrativa	6. Enviar archivo de planta de personal por Sede y área. Se envía el archivo de la planta de personal de cada Sede con fechas de vencimiento del contrato, al Jefe o responsable de Centro de Costo.	Contratos de los colaboradores a cargo.
Jefe Inmediato, Responsable	7. Evaluar la planta de personal y definir contrato.	Archivo planta de personal a cargo. Carta de terminación del contrato.
Jefe Inmediato, Responsable.	8. Solicitar prórroga o renovación del contrato. Se hace la solicitud de la prórroga del contrato diligenciando el formato Solicitud de Contratación y se envía a la Coordinación de Contratación. También puede presentarse el reingreso de un Colaborador, en el cual se le renueva el contrato diligenciando el mismo formato especificando la modificación contractual – Renovación del contrato.	Solicitud de contratación.
Directora Administrativa	9. Elaborar y hacer firmar la cláusula adicional al contrato de trabajo.	Contrato. Correo electrónico informando la no firma de cláusula.

	<p>Se elabora la cláusula adicional al contrato de trabajo y se cita al Colaborador para que la firme.</p> <p>En el caso que el Colaborador no firme la cláusula en el tiempo establecido, la Coordinación de Contratación informará por correo electrónico al Jefe Inmediato.</p>	
Jefe Inmediato, Responsable.	<p>11. Definir tipo de finalización del contrato.</p> <p>Se define el tipo de finalización del contrato al Colaborador. En el caso que se tome la decisión de no reingresar al Colaborador y la persona tenga varios contratos consecutivos, se debe justificar la decisión.</p> <p>Cuando la desvinculación del Colaborador sea por decisión del Jefe Inmediato, esta puede darse antes de la fecha de finalización del contrato o en la fecha de finalización del contrato.</p>	Justificación de la decisión.
Jefe Inmediato, Responsable	<p>12. Comunicar finalización del contrato.</p> <p>Se entrega la carta de preaviso al empleado con cuarenta y cinco (45) días calendario antes de la finalización del contrato, haciendo firmar una copia por el empleado como constancia de que la recibió y se envía a la Dirección de Administración de Personal.</p> <p>En caso que el Colaborador se niegue a firmar la carta de preaviso, se solicitará la firma de un testigo que certifique la negativa del Colaborador y posteriormente se le envía por correo certificado.</p> <p>Se informa acerca de la finalización del contrato del Colaborador, con el fin de que sus claves y contraseñas sean bloqueadas.</p>	Carta de preaviso- firmada.
Jefe Inmediato, Responsable	<p>13. Enviar carta de preaviso firmada.</p> <p>Se envía la carta de preaviso con</p>	Carta de preaviso- firmada.

	<p>las firmas respectivas a la Dirección de Administración de Personal con treinta (30) días de anticipación a la fecha de vencimiento del contrato.</p> <p>Se actualizan las funciones y el perfil del cargo para dar inicio al proceso de reclutamiento y selección para ocupar la vacante en los casos que se requiera.</p>	
Jefe Inmediato, Responsable	<p>14. Presentar la situación del Colaborador.</p> <p>Se presentan las causas de la desvinculación del colaborador y soportes al Director de Administración de Personal junto con la última valoración del desempeño realizada al colaborador y evaluada por el Jefe Inmediato.</p>	Valoración de desempeño del empleado. Justificación de la decisión.
Director de Administración de Personal	<p>15. Evaluar viabilidad de la desvinculación.</p> <p>Junto con el Jefe Inmediato del Colaborador y la orientación de los abogados laborales, se evalúa la viabilidad de desvinculación según las condiciones laborales.</p>	Valoración de desempeño del empleado.
Jefe Inmediato, Responsable	<p>16. Justificar la finalización de Contrato sin Justa Causa.</p> <p>Se presenta la debida justificación cuando se dé por finalizado un contrato sin justa causa.</p>	Justificación de desvinculación escrita.
Gerente General, Directora Administrativa	<p>17. Evaluar la justificación.</p> <p>Se analiza y evalúa la justificación presentada y se presenta ante el Gerente</p>	Justificación de desvinculación escrita.
Gerente General, Directora Administrativa, Jefe inmediato.	<p>18. Autorizar la desvinculación.</p> <p>Se hace un análisis de la justificación y se autoriza la desvinculación del Colaborador.</p>	Desvinculación aprobada.
Dirección de Administración de Personal.	<p>19. Elaborar y entregar carta de finalización de contrato.</p> <p>Se elabora la carta de acuerdo a los términos legales. Se cita al Colaborador para hacer entrega de la carta de desvinculación, quien firma el recibido en presencia de un testigo.</p>	Desvinculación aprobada. Correo certificado.

	En el evento de no aceptación por parte del Colaborador, firman los testigos y se le envía la carta de desvinculación posteriormente por correo certificado.	
Colaborador	20) Mediante acta hace entrega oficial del cargo, con las herramientas de trabajo, carnet institucional, llaves, y demás, al Jefe Inmediato, quien previamente ha solicitado el bloqueo de claves y contraseñas de acceso a los Sistemas de información.	Administrativo
Directora Administrativa	.Se cita al Colaborador para la entrega de la liquidación y se elabora la carta de retiro, auxilio de cesantías y las certificaciones laborales.	Carta de retiro de auxilio de cesantías. Certificaciones laborales.
Directora Administrativa	23. Realizar liquidación de contrato. Se ingresa la novedad por retiro y se genera la liquidación o los pagos correspondientes, se revisa y se hacen los ajustes requeridos. Dicha novedad se envía a la Dirección de Administración de Personal para su verificación y aprobación.	Listado de empleados para liquidación final.
Dirección de Administración de Personal	24. Aprobar pago de liquidación. Se revisa y verifica la liquidación y pagos correspondientes y autoriza el pago al Colaborador desvinculado.	Liquidación.
Auxiliar administrativa	25. Generar archivo para pago. Se genera archivo de nómina en el Sistema de Información Financiero y se envía a la Dirección de Administración de personal y a la Subdirección Financiera	Liquidación final. Archivo plano. Sistema de Información Financiero.
Auxiliar administrativa	26. Reportar novedad de retiro del Colaborador. Se informa el retiro del Colaborador a las entidades de seguridad social por planilla unificada, y de forma inmediata se reporta la fecha de retiro a la ARP a través de la página web.	Novedades de retiro. Planilla unificada. Liquidación y soportes.

Asistente Administrativo	<p>27. Entregar orden para examen de retiro.</p> <p>Examen médico de retiro, en el cual se autoriza la práctica de los exámenes médicos de retiro, de acuerdo al programa de Salud ocupacional, y se entrega al Colaborador desvinculado.</p>	Examen médico de retiro.
Colaborador desvinculado	<p>28. Recibir y firmar liquidación y documentos soporte. Se acerca a la Dirección de Administración de Personal para recibir y firmar su liquidación, certificación laboral, carta de cesantías, examen de retiro y soporte de pago de seguridad social, si aplica. Cuando la desvinculación se haya dado por solicitud del Jefe Inmediato (retiro con o sin justa causa), se le hace entrega personal o se envían por correo certificado, los soportes de pago de seguridad social y aportes parafiscales de los tres (3) meses anteriores a la fecha de desvinculación, dejando copia de recibo en su hoja de vida, en un plazo máximo de entrega de diez (10) días hábiles.</p>	<p>Liquidación.</p> <p>Carta de retiro de auxilio de cesantías.</p> <p>Certificaciones laborales. Diez (10) días hábiles para entregar soporte de pagos parafiscales.</p>
Directora Administrativa	<p>En caso de que el Colaborador desvinculado no firme la liquidación, se realiza una consignación por el valor de la misma, en el Banco y se le informa para que realice el trámite respectivo.</p>	Registro de depósito de la liquidación en el Banco.
Directora Administrativa	<p>30. Pagar liquidación al Colaborador desvinculado.</p> <p>Se hace el pago de la liquidación por medio de transferencia a la cuenta de nómina registrada por el empleado. En caso de que el pago no se pueda efectuar por problemas de la cuenta bancaria, se le informa al empleado para que solucione el inconveniente.</p>	Registro de transferencia de la liquidación.
Auxiliar Administrativa.	<p>31. Archivar documentación.</p> <p>Se archivan todos los documentos en la carpeta del Colaborador.</p>	<p>Carpeta del Colaborador con documentos al día.</p> <p>Certificaciones de pago de seguridad social y aportes parafiscales.</p>

	Fin del procedimiento.	
7. Documentos Relacionados <ul style="list-style-type: none"> • Carta firmada de terminación del contrato. • Formato firmado de liquidación de prestaciones sociales. • Formato de pago de parafiscales. • Resultados de exámenes médicos de retiro. • Carta de preaviso de terminación del contrato. 		
8. Flujo grama		

Fuente: A partir de los procedimientos en Logisef.

Este diseño de procedimientos se fundamenta en Rodríguez (2002) define la gestión como el hacer diligencias para el logro de unos objetivos y quien realiza esas diligencias es quien gestiona, ejecuta acciones para el logro esos objetivos.

Por su parte Álvarez (1996, p. 35) define el proceso como “el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por materiales, métodos y procedimientos, recursos humanos, maquinaria y equipo”, y a la vez define que los procedimientos, son la guía detallada que muestra secuencial y ordenamiento como dos o más personas realizan un proceso.

Complementando sus definiciones anteriores Álvarez afirma que “los procesos y procedimientos de uso cotidiano generalmente son verbales y no están por escrito en las organizaciones y la mayor parte de las veces la gente por falta de información y sensibilización acerca de su importancia, modifican y desvirtúan los procesos y procedimientos”(Álvarez, 1996 p. 35).

Así también Rodríguez (2002, pp. 45-46) establece en la naturaleza de los sistemas y procedimientos que estos se “encuentra apoyados por la necesidad de realizar las tareas más fácil, para estar evitando indicaciones de paso por paso de lo que se debe hacer, esto se realiza cuando se crea una secuencia y relación en las operaciones que se realizan”.

Además estos procedimientos son considerados por el autor como en el tercer nivel de importancia en la planeación donde el primero es los objetivos y el segundo las políticas. Por ende afirma que en toda compañía debe existir un “campo de acción” para realizar estudio de sistemas y procedimientos. (Rodríguez, 2002 p. 46).

Este autor invita a comprender que para lograr el propósito de dicho estudio debe realizar cuatro factores uno de ellos habla de que “el análisis y la síntesis deberá hacerse en forma sistémica, de todos los hechos e informaciones relativos a cada función o unidad administrativa objetivos de estudio (Rodríguez, 2002, p. 46).

Rodríguez (2002, p. 54) considera que para realizar de forma adecuada los procedimientos en las organizaciones es “necesario que haya en cada puesto un mapa administrativo y de procesos puesto que, son un importante instrumento de comunicación en todo organismo moderno administrado de manera racional”.

5.3 Conclusiones y recomendaciones

5.3.1 Conclusiones

De acuerdo a los hallazgos de este proyecto de investigación se puede concluir que Logisef debe reestructurar los procesos de reclutamiento, selección, contratación y

desvinculación con el fin de minimizar el riesgo de deserción que actualmente posee la empresa, igualmente aprovechar otros medios de divulgación de las vacantes de forma tal que atraiga personal con mayor experiencia en el desempeño del cargo, ya que éste es uno de los elementos que afectan el retiro voluntario de los colaboradores.

Así también se debe de mejorar las actividades de capacitación organizacional para sus colaboradores e incorporar mayor información al momento de ofertar una vacante de forma tal que no haya asimetría en la información.

5.3.2 Limitantes

La principal limitación para el desarrollo del proyecto se enfoca en el factor tiempo, en el cual los integrantes del equipo que realizarán la intervención de los procesos de Gestión Humana en Logisef, no coinciden en espacios en los cuales se pueda contar con un grupo nutrido de colaboradores a los cuales se les pueda aplicar los instrumentos para la recolección de información.

Las diferentes actividades laborales del equipo limitan los espacios de encuentro para la construcción del trabajo colaborativo.

5.3.3 Futuras investigaciones

Con base en las conclusiones realizadas en este trabajo de investigación se sugiere que en Logisef se realice la elaboración de todos los procesos de gestión humana de forma tal que agregue valor al capital humano de la institución.

5.3.4 Recomendaciones

Se recomienda a Logisef implementar el mapa de procesos, mejorar los procesos de reclutamiento, suministrar mayor información al personal que incorpora, valorar el costo de deserción del personal para invertir en la retención de los mismos.

A la Universidad Minuto de Dios se recomienda continuar promoviendo y brindando espacios de investigación que fortalezcan los diferentes procesos de Gestión Humana en las compañías para las cuales laboran sus estudiantes ya que con esto crean cultura de normalización de procesos, respeto y garantías a los futuros aspirantes a un cargo.

A las medianas empresas en el sector Logístico se recomienda estructurar de manera ordenada y dar cumplimiento con los requerimientos de ley en todos los aspectos relacionados con los procesos de gestión humana garantizando los derechos de todos sus colaboradores.

5.4 Síntesis

El capítulo V corresponde a la discusión y conclusiones de proyecto de investigación sobre la incidencia de los procesos de gestión humana en la deserción del personal, a través del desarrollo del objetivo general el cual es estructurar los procesos de Gestión Humana: Reclutamiento, selección, contratación y desvinculación para la empresa Logisef acorde a las necesidades de la empresa, que minimice la deserción laboral como también los objetivos específicos que son diagnosticar el estado actual de los procesos de

Gestión Humana: Reclutamiento, selección, contratación y desvinculación en la empresa
Logisef.

Apéndices

Apéndice No 1

Entrevista dirigida al Gerente general de Logisef.



Objetivo: Identificar las diferentes causas asociadas a los Recursos Humanos y deserción del personal.

1. **Cuales son los procesos de recursos humanos utilizados en Logisef?**

Como se realiza el proceso de reclutamiento en su compañía?

2. **Como y cual es la metodología en el proceso de selección?**

Quien y como determinan el personal a contratar?

3. **Como se realiza el proceso de desvinculación y cuales son sus principales causas**

4. **Qué medidas se han tomado para evitar la alta rotación del personal a causa de la deserción del personal operativo?**

Nombre

Cargo

Fecha (D_M_A)

Apéndice Nro. 2

Entrevista dirigida a la directora administrativa de Logisef.



Objetivo: Identificar las diferentes causas asociadas a los Recursos Humanos y deserción del personal.

1. Cuáles son los procesos de recursos humanos utilizados en Logisef?

Como se realiza el proceso de reclutamiento en su compañía?

2. Como y cual es la metodología en el proceso de selección?

Quién y como determinan el personal a contratar?

3. Como se realiza el proceso de desvinculación y cuáles son sus principales causas

4. Qué medidas se han tomado para evitar la alta rotación del personal a causa de la deserción del personal operativo?

Nombre

Cargo

Fecha (D_M_A)

Entrevista dirigida al jefe de operaciones de Logisef.



Objetivo: Identificar las diferentes causas asociadas a los Recursos Humanos y deserción del personal.

1. Cuáles son los procesos de recursos humanos utilizados en Logisef?

Como se realiza el proceso de reclutamiento en su compañía?

2. Como y cuál es la metodología en el proceso de selección?

Quiénes y como determinan el personal a contratar?

3. Como se realiza el proceso de desvinculación y cuáles son sus principales causas

4. Qué medidas se han tomado para evitar la alta rotación del personal a causa de la deserción del personal operativo?

Nombre

Cargo

Fecha (D_M_A)

Entrevista dirigida al auxiliar administrativo de Logisef.



Objetivo: Identificar las diferentes causas asociadas a los Recursos Humanos y deserción del personal.

1. Cuáles son los procesos de recursos humanos utilizados en Logisef?

Como se realiza el proceso de reclutamiento en su compañía?

2. Como y cual es la metodología en el proceso de selección?

Quien y como determinan el personal a contratar?

3. Como se realiza el proceso de desvinculación y cuales son sus principales causas

4. Qué medidas se han tomado para evitar la alta rotación del personal a causa de la deserción del personal operativo?

Nombre

Cargo

Fecha (D_M_A)

Encuesta dirigida al personal asistencial y operativo de Logisef



Objetivo: Analizar los diferentes procesos de gestión humana en Logisef para identificar las variables del proceso de selección y contratación.

1. **Reclutamiento:**
 - a. Conocía las funciones del cargo que ocupa?..... SI () NO ()
 - b. Al momento de ingresar a Logisef conocía el perfil del cargo?
.....SI () NO ()
 - c. Como se enteró de la vacante?

2. **Selección:**
 - d. Durante el proceso de selección fue entrevistado?.....SI () NO ()
 - e. Realizó pruebas escritas?.....SI () NO ()
 - vi. Psicotécnicas.....SI () NO ()
 - vii. Médicas.....SI () NO ()
 - viii. Técnicas.....SI () NO ()
 - a. Su experiencia fue tenida en cuenta?.....SI () NO ()

3. **Contratación.**
 - a. Conoció los resultados de las pruebas de selección?.....SI () NO ()
 - b. Firmo contrato de trabajo?.....SI () NO ()
 - c. Qué tipo de contrato?
 - i. Término fijo ()
 - ii. Término indefinido ()
 - iii. Otro () cual _____

4. **Desvinculación.**
 - a. Cuáles son las principales causas de desvinculación en Logisef?

 - b. Por parte de la empresa han habido planes de mejora para reducir el nivel de deserción?.....SI () NO ()
 - c. Cuáles?
 - d. El personal desvinculado recibió notificación previa?.....SI () NO ()

5. **Deserción.**
 - i. Mencione las causas por las cuales el personal operativo se está retirando de la compañía.
 - ii. Fueron obligados a tomar la decisión de retirarse?.....SI () NO ()
 - iii. Como se siente laborando en Logisef?

Observaciones

Entrevista dirigida al Gerente general de Logisef.



Objetivo: Identificar las diferentes causas asociadas a los Recursos Humanos y deserción del personal.

1. Cuáles son los procesos de recursos humanos utilizados en Logisef?
Reclutamiento, selección, vinculación y desvinculación.

2. Como se realiza el proceso de reclutamiento en su compañía?

A través del recibo de hojas de vida de personas recomendadas.

3. Como y cuál es la metodología en el proceso de selección?

Se revisa la hoja de vida validando que los datos sean reales, se verifica el perfil y experiencia para el cargo para que aplique a la vacante.

4. Quien y como determinan el personal a contratar?

Lo realiza la directora administrativa después de realizar el proceso de selección y entrevista, además del estudio de seguridad.

5. Como se realiza el proceso de desvinculación y cuáles son sus principales causas?

Se realiza por medio de notificación escrita al empleado y su principal causa son las faltas disciplinarias y bajo rendimiento.

6. Qué medidas se han tomado para evitar la alta rotación del personal a causa de la deserción del personal operativo?

Se ha optado por contratar personal con una edad promedio entre los 35 y 45 años, además de brindarles incentivos por las actividades realizadas.

Nombre: Luis Humberto Gonzales Yusti

Cargo: Gerente general

Fecha (D_M_A) 08-03-2013

Entrevista dirigida a la Directora Administrativa de Logisef.



Objetivo: Identificar las diferentes causas asociadas a los Recursos Humanos y deserción del personal.

1. Cuáles son los procesos de recursos humanos utilizados en Logisef?
Reclutamiento, selección, vinculación y desvinculación.

2. Como se realiza el proceso de reclutamiento en su compañía?

Anuncios, recomendados y por la página de la compañía.

3. Como y cuál es la metodología en el proceso de selección?

Se hace una revisión exhaustiva de la hoja de vida y entrevista personal para validar que el aspirante cumpla con el perfil requerido para el cargo.

4. Quien y como determinan el personal a contratar?

Lo hace la directora administrativa después que la persona halla pasado todo el proceso realizado por gestión humana.

5. Como se realiza el proceso de desvinculación y cuáles son sus principales causas?

Se notifica al empleado por medio escrito y la principal causa son las faltas al reglamento interno de trabajo.

6. Qué medidas se han tomado para evitar la alta rotación del personal a causa de la deserción del personal operativo?

La contratación de personal mayor de 30 años con cierta estabilidad familiar y personal, también se ha buscado la manera de fidelizar por medio de incentivos.

Nombre: Ayde Muñoz

Cargo: Directora Administrativa

Fecha (D_M_A) 08-03-2013

Entrevista dirigida al Jefe de operaciones de Logisef.



Objetivo: Identificar las diferentes causas asociadas a los Recursos Humanos y deserción del personal.

1. Cuáles son los procesos de recursos humanos utilizados en Logisef?

No las conozco.

2. Como se realiza el proceso de reclutamiento en su compañía?

Con la recepción de hojas de vida.

3. Como y cuál es la metodología en el proceso de selección?

Por medio de entrevista y visita domiciliaria.

4. Quien y como determinan el personal a contratar?

La directora administrativa después de haber realizado la entrevista personal.

5. Como se realiza el proceso de desvinculación y cuáles son sus principales causas?

Se notifica al empleado con una carta y según la causa se indemniza y la principal causa es el bajo rendimiento.

6. Qué medidas se han tomado para evitar la alta rotación del personal a causa de la deserción del personal operativo?

Se ha optado por contratar personal con una edad promedio entre los 35 y 45 años, además de brindarles incentivos por las actividades realizadas.

Nombre: Eiber Perea

Cargo: Jefe de Operaciones

Fecha (D_M_A) 08-03-2013

Entrevista dirigida al auxiliar administrativo de Logisef.



Objetivo: Identificar las diferentes causas asociadas a los Recursos Humanos y deserción del personal.

1. Cuáles son los procesos de recursos humanos utilizados en Logisef?

Reclutamiento, selección, vinculación y desvinculación.

2. Como se realiza el proceso de reclutamiento en su compañía?

Con la recolección de hojas de vida las cuales se reciben en las oficinas de la compañía y de personas recomendadas.

3. Como y cual es la metodología en el proceso de selección?

Verificación de la hoja de vida de manera telefónica de todos los datos suministrados en ella, entrevista y estudio de seguridad.

4. Quien y como determinan el personal a contratar?

La directora administrativa después de que el personal haya pasado todo el proceso de gestión humana.

5. Como se realiza el proceso de desvinculación y cuáles son sus principales causas?

Se notifica al empleado por medio de carta, sus principales causas son: retiro voluntario, la desmotivación y faltas disciplinarias.

6. Qué medidas se han tomado para evitar la alta rotación del personal a causa de la deserción del personal operativo?

Ninguno.

Nombre: Sandra Jiménez

Cargo: Auxiliar administrativa.

Fecha (D_M_A) 08-03-2013

Apéndice Nro. 10

	Formato requisición de personal			CÓDIGO DEL DOCUMENTO:	
				Versión 1	may-13
Fecha recepción Gestión Humana					
Fecha Respuesta Gestión Humana					
REQUISICION DE PERSONAL					
Cargo solicitado					
Justificación de la vacante					
Experiencia requerida para el cargo					
Principales tareas y responsabilidad					
Competencias y habilidades requeridas para el cargo					
Edad		Genero	M		F
Escolaridad		Categoría pase			
Días y horas de trabajo					
Sede de trabajo					
Cuales son los procesos claves que requiere el cargo (programa de induccion)					
Fecha prevista de ingreso		Fecha prevista de egreso			
A quien reportar directamente					
Observaciones					
La siguiente información es ingresada por el personal de gestión humana					
Salario básico:	Aux transporte		Bonificación		
Contrato	Fijo		Indefinido		
Solicitante			Responsable Gestión Humana		
C.C.					

Perfil y funciones de Puesto: Gerente General	FECHA: 25/04/2013
--	--------------------------

Descripción del cargo:

El gerente es el gran ejecutivo, el ejecutivo que, estando por encima de toda la empresa, manda y está al frente de la gestión de la empresa. El gerente, con independencia de las otras personas que le ayudan en sus tareas o en quien tenga delegadas determinadas funciones, es el que dirige la empresa.

Objetivo del cargo:

El principal objetivo del cargo es lograr un crecimiento rentable tanto en el corto como en el largo plazo por lo que involucra la dirección de los aspectos comerciales y financieros de la empresa junto a la responsabilidad de desarrollar y poner en marcha estrategias operacionales, organizacionales y logísticas.

Asimismo deberá impulsar programas de gestión integral, cambio organizacional, planes de contingencia, de servicio al cliente y mejoramiento de la imagen corporativa, gestión humana.

Concepto	Descripción
Area a la que pertenece	Administrativa
Puesto al que reporta	Junta de socios
Puestos que le reportan	Directora Administrativa, Jefe de operaciones.
Número de personas a su cargo	1
Edad	Mayor de 30 años
Género	Indistinto
Nivel académico	Especialista
Áreas de formación	Administrador de empresas, ingeniero industrial, Logística. Especialista en cualquiera de estas áreas
Experiencia laboral requerida	1 Años
Disponibilidad de viajar	Si
Idiomas	Inglés al 80%
Conocimientos requeridos en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del tiempo. • Experiencia en el sector logístico.
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos y administración financiera. • Análisis de contexto global.

Perfil y funciones de puesto: Directora administrativa.		FECHA: 23/04/2013
	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio en inglés. • Manejo de herramientas Tecnológicas. • Manejo de personal. • Conocimiento en normas Legales. 	
Habilidades gerenciales:	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Capacidad de potencializar el liderazgo • Capacidad de negociación • Pensamiento sistémico • Espíritu de observación • Dotes de mando • Capacidad de trabajo individual y en equipo • Perseverancia y constancia • Capacidad de liderazgo • Integridad moral y ética • Espíritu crítico • Capacidad de análisis y de síntesis 	
Funciones generales	<ul style="list-style-type: none"> • Planear estratégica de actividades. • Representación a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir. • Dirigir las actividades generales de la empresa. • Aprobación de presupuestos e inversiones. • Dirigir el desarrollo de la actividades de la empresa • Emisión de circulares para el personal en general. • Control y aprobación de inversiones de la empresa. • Dirigir a la empresa en la marcha del negocio • Presentar a los socios informes de gestión anual. 	
Relaciones del cargo	<p>Internas: Directora administrativa, Jefe de operaciones, Supervisores, Auxiliar administrativa.</p> <p>Externas: Gerentes, clientes, proveedores, entidades gubernamentales.</p>	

Objetivo del puesto: Administrar los recursos humanos, materiales (logística) y financieros relacionados con los procesos de negocio, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero, movilidad del personal y control del gasto administrativo; garantizando el suministro oportuno de los recursos necesariamente requeridos en la implementación de los proyectos operativos y operación de las unidades de negocio.

Descripción del perfil del cargo:

Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores y clientes.

Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa

Concepto	Descripción
Area a la que pertenece	Administrativa
Puesto al que reporta	Gerente general
Puestos que le reportan	Auxiliar administrativa, mensajero
Número de personas a su cargo	2
Edad	Mayor a 25 años
Género	Indistinto
Nivel académico	Profesional en áreas administrativas o contables.
Area de formación	Administración de empresas, administración financiera, contaduría pública
Experiencia laboral requerida	2 años
Disponibilidad de viajar	Si
Idiomas	Inglés al 70%

Conocimientos requeridos en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Recursos Humanos • Contabilidad Financiera • Manejo de herramientas Tecnológicas. • Manejo de software empresarial (ERP) • Poder de negociación.
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretación de estados financieros • Elaboración de presupuestos • Análisis de flujo de efectivo • Diseño y seguimiento a indicadores financieros • Administración del proceso de compras
Relaciones del cargo	<p>Internos: Gerente general, auxiliar administrativa, jefe de operaciones, mensajero.</p> <p>Externos: Clientes, Proveedores, gerentes de empresas, entes gubernamentales.</p>

Funciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar conjuntamente con la Dirección General, la elaboración Preliminar del presupuesto de la empresa, analizando las Partidas que serán autorizadas para su control y presupuestarlas. • Realizar el análisis de flujo del efectivo, coordinando la toma de decisiones directamente con la Dirección General. • Garantizar la emisión oportuna de la nómina, verificando que los Pagos realizados correspondan a la plantilla autorizada por la dirección General. • Realizar propuestas de análisis estratégico a la dirección sobre opciones de financiamiento, dirigidas a soportar la carga financiera requerida para la atención y seguimiento de los proyectos en operación. • Realizar las gestiones necesarias con proveedores, relacionadas Con los periodos de financiamiento a fin de no afectar la relación comercial. • Asegurar el suministro de los recursos destinados a los proyectos en operación, coordinando las operaciones de logística
---------------------	--

	<p>de entrega de equipos y abastecimiento de los insumos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar conjuntamente con la Dirección General y el outsourcing jurídico, las decisiones sobre montos en liquidaciones o finiquitos entregados al personal en los procesos de salida por terminación de contrato, renuncias voluntarias o Despidos. • Supervisar que el personal contratado sea debidamente inducido al conocimiento de las políticas administrativas, reglamento interior, responsabilidades y filosofía de logisef. • Realizar todas aquellas actividades relacionadas con su puesto y que le sean indicadas por su Jefe Inmediato.
--	--

**PERFIL Y FUNCIONES DE PUESTO:
JEFE DE OPERACIONES.**

FECHA: 25/04/2013

OBJETIVO DEL PUESTO: Gerenciar y administrar las áreas operativas de los servicios logísticos que se prestan a los distintos clientes, para el cumplimiento de sus funciones de carga y descarga, transporte, almacenamiento.

RELACIONES DE COORDINACIÓN: Administradores centros de Distribución, Jefes de Distribución y Supervisores.,

CONCEPTO	DESCRIPCION
Area a la que pertenece	Administrativa
Puesto al que reporta	Gerente general
Puestos que le reportan	Auxiliares operativos
Número de personas a su cargo	116
Edad	25 años en adelante
Sexo	Masculino
Nivel académico	Tecnólogo en Logística, Administración o carreras afines.
Experiencia laboral requerida	1 año como mínimo.
Disponibilidad de viajar	Si
Idiomas	Español
Conocimientos requeridos en el puesto	
Habilidades técnicas	
Relaciones del cargo	

Funciones Generales	Planificar, organizar, dirigir, controlar, evaluar la gestión y el servicio prestado por Logisef a las diferentes empresas que requieren soluciones logísticas.
Funciones específicas	Garantizar que los servicios ofrecidos por logisef se presten de manera oportuna, eficaz, en los tiempos requeridos y dentro de los valores acordados, velando por la seguridad de la carga, personal idóneo, preparado, respetuoso, con experiencia, recolección de los dineros recolectados por la prestación del servicio, dar solución a todo tipo de novedad que se presente dentro de la jornada laboral.

PERFIL Y FUNCIONES DE PUESTO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA	FECHA: 25/04/2013
--	--------------------------



CONCEPTO	DESCRIPCION
Area a la que pertenece	Administrativa
Puesto al que reporta	Directora Administrativa
Puestos que le reportan	Ninguno.
Número de personas a su cargo	Ninguna
Edad	18 años en adelante
Sexo	Femenino
Nivel académico	
Experiencia laboral requerida	1 año
Disponibilidad de viajar	Si
Idiomas	Español, inglés 40%
Conocimientos requeridos en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Discreción. • Adaptabilidad • Iniciativa y capacidad de trabajo • Secreto profesional. • Comunicación • Escucha. • Integridad • Habilidades sociales • Imagen profesional
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de archivo. • Técnicas de oficina • Digitación o mecanografía. • Uso apropiado del teléfono • Manejo y organización de la agenda • Redacción de correspondencia general, comercial y administrativa. • Manejo adecuado de documentos. • Conocimiento y dominio del idioma del país. • Ortografía y gramática • Contabilidad.
Relaciones del cargo	

FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar para el cumplimiento de los objetivos trazados por la Gerencia. • Redacción de informes, oficios,
----------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none">• Revisión de los pagos por servicios.• Supervisar la recepción registro y despacho de documentos.• Asistir en la organización y archivo de documentos.• Mantener actualizada informaciones y datos de la gerencia• Registrar agenda de reuniones, llamadas telefónicas.-• Controlar el suministro del material gastable y de oficina• Realizar tareas complementarias al puesto• Recibir y registrar ordenes de compra, provisionales, solicitudes de materiales, entre otros.• Garantizar la vinculación de los empleados a seguridad social y riesgos.
--	---

Apéndice No 15

	<p align="center">DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO COORDINADOR DE GESTION HUMANA LOGISEF</p>	<p>AREA: Gerencia General DEPTO./SECCIÓN: Gestión Humana FECHA: 04-05-2013</p>
<p>NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de Gestión Humana CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General</p>		
<p align="center">MISIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Planear, dirigir y controlar las actividades orientadas a dar cumplimiento a la misión, política y objetivos del Área, a través de los diferentes procesos involucrados en el sistema de Gestión Humana.</p>		
<p align="center">FUNCIONES ESPECÍFICAS</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Actuar de forma coherente con la misión, visión y valores corporativos. - Coordinar el proceso de selección del personal y asegurar la contratación del mismo bajo las condiciones definidas por la Gerencia General y las políticas de la compañía. - Garantizar el pago de salarios y prestaciones sociales legales, derivados de la contratación laboral de todos los empleados de la empresa. - Coordinar la aplicación del Balance de Desempeño a los trabajadores de la compañía. - Atender a las necesidades e inquietudes específicas de los trabajadores en beneficio del normal desempeño de sus labores. - Apoyar los subprocesos y programas de Salud Ocupacional, Bienestar Laboral y Recreación y Deportes, tendientes al logro de un buen clima laboral y condiciones adecuadas de trabajo. - Tomar conjuntamente con la Gerencia, decisiones en materia de terminación de contrato de acuerdo a las Políticas de la empresa y con ajuste al régimen laboral vigente. - Aplicar estricta y oportunamente las normas establecidas para los regímenes de pensiones, cesantías y el sistema de seguridad social. - Coordinar el proceso general tendiente al otorgamiento de auxilios educativos a los empleados, de acuerdo con la reglamentación existente para tal fin. - Asesorar a las diferentes áreas para el manejo adecuado del talento humano. - Realizar análisis de cargos y estudios de salarios para la creación y mantenimiento de estructuras salariales, fijación de políticas salariales y ubicación del personal en los mismos. - Presentar registros estadísticos a la Gerencia General. 		

REQUISITOS DEL CARGO				
EDUCACIÓN: Administración de Recursos Humanos, Ingeniero Industrial, Administración de Empresas o profesiones afines.				
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Relaciones industriales, derecho laboral, planes de mejoramiento y desarrollo personal, además nociones generales Sobre sistemas Windows y Excel.				
CONOCIMIENTOS DE LA COMPAÑÍA: Todo lo relacionado con aspectos generales de producción, normas y políticas de la misma.				
EXPERIENCIA: TIEMPO: 3 años		TIPO: En el Area de Gestión Humana, Departamento de Personal o áreas afines.		
ENTRENAMIENTO: Tres meses, en el Área de Gestión Humana.				
RESPONSABILIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO	NO REQUIERE
MAQUINARIA - HERRAMIENTA - EQUIPO				
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO				

PERSONAL A CARGO (Coordinar trabajo a otros)				
SEGURIDAD POR OTRAS PERSONAS				
POR INFORMACION CONFIDENCIAL				
POR DINERO U OBJETOS DE VALOR				
POR NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA Y LA EMPRESA				
POR RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS				

Apendice No 16

27

PERFIL DEL CARGO COORDINADOR DE GESTION HUMANA LOGISEF			
APTITUDES MENTALES	ALTO	NORMAL	BAJO
Solución de problemas			
Toma de decisiones			
Análisis			
Síntesis			
ÁREA DEL LENGUAJE	ALTO	NORMAL	BAJO
Habilidad verbal			
Aptitud gramatical			
Habilidad pedagógica			
APTITUDES MOTORAS	ALTO	NORMAL	BAJO
Desplazamientos			
Coordinación viso - motora			
Habilidad manual			
APTITUDES ADMINISTRATIVAS	ALTO	NORMAL	BAJO
Planear			
Organizar			
Dirigir			
Controlar			
Negociar			
Comunicar			
ATRIBUTOS PERSONALES Y DE MOTIVACIÓN	ALTO	NORMAL	BAJO
Estabilidad Emocional			
Sociabilidad			
Responsabilidad			
Criterio			
Persistencia			
Flexibilidad			
Practicidad			
Seguridad en sí mismo			



FORMATO ENTREVISTA

NOMBRE: _____

CEDULA: _____ EDAD: _____

ESTADO CIVIL: _____

Hábleme de Usted: _____

Como se relaciona con los demás: _____

Como se enfrenta Ud. a los problemas: _____

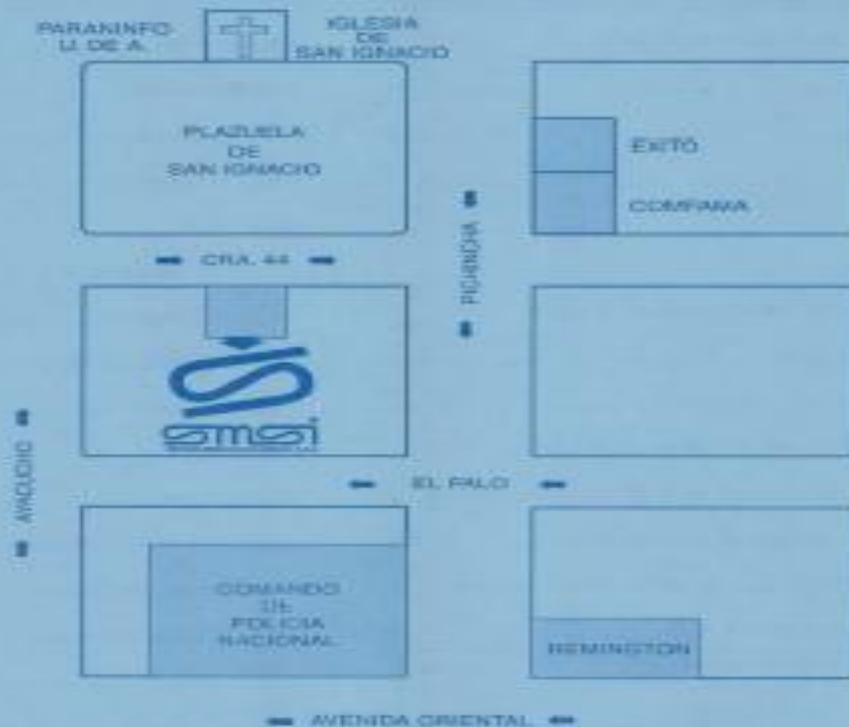
¿Le gusta trabajar en equipo o solo(a)?: _____

¿Qué funciones realizaba en la empresa anterior? _____

¿Hábleme de sus jefes y compañeros anteriores? _____

RECOMENDACIONES PARA LA PRACTICA DE EXAMENES OCUPACIONALES

1. **Visiometría - Optometría:** traer lentes en caso de tenerlos.
2. **Audiometría:** descanso auditivo de 8 horas, no escuchar audifonos antes del examen.
3. **Espirometría:** no comer dos horas antes del examen, ni fumar.
4. **Examen de alturas:** Requiere que el paciente se presente en ayunas, traer lentes si los tiene y descanso auditivo.
5. **Exámenes que requieren ayunas:** Glicemia, colesterol, triglicéridos, perfil lipídico, urea, creatinina, transaminasas TGO y TGP.



ORDEN DE SERVICIO

FECHA: _____ ACTIVIDAD ECONOMICA _____

EMPRESA: _____

EMPRESA EN MISION: _____

CARGO: _____

PACIENTE: _____ C.C.: _____

CANCELA: EMPRESA: _____ TRABAJADOR: _____

SALUD: _____ PENSION: _____ ARP: _____

ACTIVIDADES A REALIZAR

HISTORIA CLINICA OCUPACIONAL	<input type="checkbox"/>	GRUPO Y RH	<input type="checkbox"/>
INGRESO	<input type="checkbox"/>	COPROLOGICO	<input type="checkbox"/>
PERIODICA	<input type="checkbox"/>	FROTIS DE UÑAS	<input type="checkbox"/>
RETIRO	<input type="checkbox"/>	FROTIS FARINGEO	<input type="checkbox"/>
CON ALTURA	<input type="checkbox"/>	GLUCEMA	<input type="checkbox"/>
ALIMENTOS	<input type="checkbox"/>	CUADRO HEMÁTICO	<input type="checkbox"/>
AUDIOMETRIA CLINICA (Via aérea y ósea)	<input type="checkbox"/>	TRANSAMINASAS	<input type="checkbox"/>
AUDIOMETRIA TAMZ	<input type="checkbox"/>	CITOQUIMICO DE ORINA	<input type="checkbox"/>
FONIATRIA	<input type="checkbox"/>	SEROLOGIA	<input type="checkbox"/>
PROTECTORES AUDITIVOS DE SILICONA	<input type="checkbox"/>	COLESTEROL	<input type="checkbox"/>
VISIOMETRIA (Evaluación de la Agudeza Visual)	<input type="checkbox"/>	TRIGLICERIDOS	<input type="checkbox"/>
OPTOMETRIA (Evaluación por optómetra)	<input type="checkbox"/>	ELECTROCARDIOGRAMA	<input type="checkbox"/>
ESPIROMETRIA (Evaluación de la función pulmonar)	<input type="checkbox"/>	VACUNA ANTITETANICA	<input type="checkbox"/>
CARTA ODONTOLÓGICA	<input type="checkbox"/>	OTROS EXÁMENES	<input type="checkbox"/>

FIRMA Y SELLO DE LA EMPRESA



**Logisef
Prueba Técnica
Gerencia**

Prueba Técnica Gerente General

Pregunta 1 de 10: Que tipo de normas son inherentes a los procesos de empresas que presten servicios logísticos?

- Normatividad de movilización y transporte de carga
- Normatividad laboral.
- Normatividad ambiental para manejo de todo tipo de residuos.
- Normatividad ISO.

Pregunta 2 de 10: ¿Los sectores que existen para la oferta de servicios logísticos son?

- Transporte de carga.
- Servicios de outsourcing y maquila.
- Mensajería.
- Todos los anteriores

Pregunta 3 de 10: Describa tres (3) oportunidades de mejora que identifique en el sector logístico actual.

Pregunta 4 de 10: Defina en que consiste el proceso logístico.

Pregunta 5 de 10: Identifique y justifique tres (3) oportunidades de negocio en el sector logístico en el Valle de Aburrá.

Pregunta 6 de 10: Identifique y justifique el factor diferenciador entre empresas de logística con las mismas condiciones de precio y servicio.

Pregunta 7 de 10: Describa cinco actividades gerenciales que le permitan a Logisef alcanzar sus objetivos organizacionales:

Pregunta 8 de 10: Identifique y justifique tres (3) aspectos que obstaculicen el buen desarrollo de la actividad logística en Colombia.

Pregunta 9 de 10: Identifique y justifique tres (3) aspectos que deban poseer el equipo humano y se considere como factores de éxito en las organizaciones logísticas.

Pregunta 10 de 10: En un párrafo describa lo que significa para usted ser un buen gerente para una empresa de logística



**Logisef
Prueba Técnica
Dirección Administrativa**

Prueba Técnica Dirección administrativa

Pregunta 1 de 10: Describa los componentes de un estado de resultados.

Pregunta 2 de 10: Identifique tres (3) decisiones que pueden ser tomadas a partir de un PyG para mejorar los resultados financieros de Logisef.

Pregunta 3 de 10: Enuncie cinco (5) oportunidades de inversión en Colombia.

Pregunta 4 de 10: Acorde a la dinámica de distribución del gasto y costo de las empresas en Colombia, complete

Porcentaje de costo:

Porcentaje de gasto:

Porcentaje de utilidad:

Pregunta 5 de 10: Enuncie cinco (5) indicadores de gestión para el sector logístico.

Pregunta 6 de 10: Describa como se realiza la medición de productividad y eficiencia para una empresa logística.

Pregunta 7 de 10: Enuncie los procesos asociados a gestión humana.

Pregunta 8 de 10: Describa como se garantiza los recursos necesarios para el normal desarrollo de la operación en un período de un (1) mes.

Pregunta 9 de 10: Defina tres (3) elementos fundamentales para aceptar a un proveedor.

Pregunta 10 de 10: En un párrafo describa lo que significa para usted una excelente gestión comercial para una empresa de logística.



Logisef
Prueba Técnica
Jefe de Operaciones

Prueba Técnica Jefe de operaciones

Pregunta 1 de 10: Describa los componentes asociados a la planeación de la operación logística.

Pregunta 2 de 10: Identifique tres (3) recursos esenciales para la operación logística

Pregunta 3 de 10: Describa la organización de actividades asociadas a un día de operaciones en el sector logístico.

Pregunta 4 de 10: Defina tres (3) elementos esenciales a tener en cuenta para la solución de novedades asociadas a la operación logística.

Pregunta 5 de 10: Cuáles son los elementos básicos de un auxiliar logístico.

Pregunta 6 de 10: Enumere cinco (5) indicadores de control y seguimiento a la operación logística.

Pregunta 7 de 10: Enuncie tres (3) elementos de normatividad laboral a tener presente con el equipo de trabajo

Pregunta 8 de 10: Describa tres (3) normas a tener en cuenta para la prestación del servicio logístico.

Pregunta 9 de 10: Defina brevemente el perfil de un auxiliar de operaciones logísticas.

Pregunta 10 de 10: En un párrafo describa lo que significa para usted dar cumplimiento a las exigencias y expectativas de la compañía para la cual desempeña el cargo de jefe de operaciones.



**Logisef
Prueba Técnica
Coordinación de Gestión Humana**

Prueba Técnica Coordinación de Gestión Humana

Pregunta 1 de 10: Enumere los procesos de gestión humana

Pregunta 2 de 10: Enuncie tres (3) normas laborales colombianas.

Pregunta 3 de 10: Describa tres sanciones de las que son objeto las empresas colombianas por incumplimiento de normas.

Pregunta 4 de 10: Describa cinco (5) elementos a tener presente en el diseño del perfil de un cargo.

Pregunta 5 de 10: Enumere cinco (5) elementos que componen la nómina de una empresa.

Pregunta 6 de 10: Describa tres (3) tipos de contratos para una empresa de servicios logísticos.

Pregunta 7 de 10: Enuncie tres (3) actividades que garanticen el bienestar laboral de los colaboradores.

Pregunta 8 de 10: Defina el número de horas semanales dedicadas a capacitación y recreación obligatorias en las empresas.

Pregunta 9 de 10: Describa en que consiste el proceso de capacitación.

Pregunta 10 de 10: En un párrafo describa lo que significa para usted la retención del capital humano y su importancia en la gestión humana.



Prueba Técnica Supervisor de operaciones

Prueba Técnica Supervisión de operaciones

Pregunta 1 de 10: Enumere cinco (5) características del cliente al que se le presta el servicio.

Pregunta 2 de 10: Enuncie tres (3) habilidades y o competencias del personal a cargo.

Pregunta 3 de 10: Describa el proceso de planificación de la operación a partir de la asignación de recursos para un día.

Pregunta 4 de 10: Describa tres (3) elementos a tener presente en planificación de operaciones diaria.

Pregunta 5 de 10: Enumere cinco (5) indicadores propios del área.

Pregunta 6 de 10: Describa tres (3) criterios de control de recursos financiero en los procesos logísticos.

Pregunta 7 de 10: Describa tres (3) criterios de control de recursos humanos en los procesos logísticos.

Pregunta 8 de 10: Describa tres competencias o habilidades necesarias para la supervisión de los procesos logísticos.

Pregunta 9 de 10: Describa tres (3) campos de mayor relevancia para la capacitación del personal operativo.

Pregunta 10 de 10: En un párrafo describa lo que significa para usted dar cumplimiento a las exigencias y expectativas de la compañía para la cual desempeña el cargo de supervisión de operaciones.



Logisef
Prueba Técnica
Auxiliar administrativo

Prueba Técnica Auxiliar Administrativa

Pregunta 1 de 10: Enumere cinco (5) elementos de dotación para el desempeño de la labor de un auxiliar operativo.

Pregunta 2 de 10: Describa como realiza el proceso de afiliación y desafiliación del personal a la seguridad social.

Pregunta 3 de 10: Describa tres (3) formas de archivo documental, con base en la normatividad legal.

Pregunta 4 de 10: Diseñe un protocolo de atención telefónica.

Pregunta 5 de 10: Enuncie cuatro (4) elementos para la liquidación de nómina.

Pregunta 6 de 10: Diseñe un protocolo a clientes y proveedores.

Pregunta 7 de 10: Describa tres (3) criterios de respuesta a requerimientos del personal por inconformidades en pagos.

Pregunta 8 de 10: Describa tres competencias o habilidades necesarias para el desempeño de un auxiliar administrativo.

Pregunta 9 de 10: Defina tres (3) elementos a tener en cuenta para la elaboración de documentos escritos.

Pregunta 10 de 10: En un párrafo describa lo que significa para usted desempeñar el cargo de auxiliar administrativo.

	VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES		Código:
			Versión:
			Página: 1 de 1
Nombre del aspirante:			
Cargo a postular:			
Fecha:			
Empresa:			
Teléfono:			
Nombre persona que da la referé y cargo:			
Cargo que ocupó el candidato:			
Tipo de Contrato:			
Fecha de Inicio:	Fecha de Finalización:		
Motivo de retiro:			
Concepto del desempeño:			
Observaciones:			
Empresa:			
Teléfono:			
Nombre persona que da la referé y cargo:			
Cargo que ocupó el candidato:			
Tipo de Contrato:			
Fecha de Inicio:	Fecha de Finalización:		
Motivo de retiro:			
Concepto del desempeño:			
Observaciones:			
Ray que contrataó:	Rayo que contrataó:		
Nombre persona que toma la referencia:			
Firma:			

		
LOGISTICA EFECTIVA S.A.S		
LISTADO DE DOCUMENTOS		
1.	CONTRATO DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>
2.	FORMATO DE ENTREVISTA	<input type="checkbox"/>
3.	FORMATO DE INGRESO	<input type="checkbox"/>
4.	HOJA DE VIDA	<input type="checkbox"/>
5.	AFILIACIONES ARP	<input type="checkbox"/>
6.	AFILIACIONES EPS	<input type="checkbox"/>
7.	AFILIACIONES CAJA DE COMPENSACIÓN	<input type="checkbox"/>
8.	AFILIACIÓN PENSIÓN	<input type="checkbox"/>
9.	FOTOCOPIA CEDULA	<input type="checkbox"/>
10.	FOTOCOPIA LIBRETA MILITAR	<input type="checkbox"/>
11.	REFERENCIAS LABORALES	<input type="checkbox"/>
12.	CERTIFICADOS ESCOLARES	<input type="checkbox"/>
13.	CERTIFICADOS LABORALES	<input type="checkbox"/>
14.	PRUEBAS PSICOTECNICAS	<input type="checkbox"/>
15.	CERTIFICADO PASADO JUDICIAL	<input type="checkbox"/>
16.	VERIFICACION CENTRALES RIESGO	<input type="checkbox"/>
17.	INFORME PROCURADURIA	<input type="checkbox"/>
18.	FOTOCOPIA CARNÉ MANIPULACION ALIMENTOS	<input type="checkbox"/>


LOGISTICA EFECTIVA S.A.S
FORMATO DE INGRESO

NOMBRE: _____

APELLIDO: _____

FECHA DE INGRESO: _____

CEDULA: _____ DE: _____

F. DE NACIMIENTO: _____ RH: _____

DIRECCION: _____

BARRIO: _____

MUNICIPIO: _____

TELEFONO: _____ CEL: _____

AFILIACION EN EPS: _____

AFILIACION EN AFP: _____

GRUPO FAMILIAR: _____

TALLA DE DOTACION

FIRMA: _____ CAMISETA: _____

CEDULA: _____ PANTALON: _____

ZAPATOS: _____

Apéndice Nro. 28

Categoría	Variables	Si	No		X
Reclutamiento	Conocía las funciones del cargo que ocupa?				
	Al momento de ingresar a Logisef conocía el perfil del cago?				
	Como se enteró de la vacante?			Anuncio	
				Recomendado	
				Virtual	
			Volantes		
			Otro		
Selección	Durante el proceso de selección fue entrevistado?				
	Realizo pruebas escritas?			Psicotécnicas	
				Medicas	
				técnicas	
Su experiencia fue tenida en cuenta?					
Contratación	Conoció los resultados de las pruebas de selección?				
	Firmo contrato de trabajo?			Fijo	
				Indefinido	
				Otro	
Qué tipo de contrato?					
Desvinculación	Por parte de la empresa ha habido planes de mejora?				
	El personal desvinculado recibió notificación previa?				
	Cuáles son las principales causas de desvinculación?				
Deserción	Fueron obligados a retirarse?				
	Como se siente laborando en Logisef?				
	Mencione las principales causas por la cuales el personal se va.				

Fuente: Construida para la recolección de información de los procesos de GH en Logisef.

Referencias

Acevedo, (2012 entrevista personal) Gerencia Comercial Logisef. Inicial.

Alonso (2011) ¿producen resultado adverso de género las entrevistas estructuradas de selección de personal? Copyright 2011 *bythe Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid* ISSN: 1576-5962 - DOI: 10.5093/tr2011v27n1a5

Albert - T.Fernández,(2007). Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos. II industrial.Vol. 29. No. 1

Álvarez, M. (1996) *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México. Panorama editorial S.A

Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. [*Versión electrónica*]. Recuperado de www.eumed.net/libros/2007a/231/

Bernstein, S.D. (2003). Positive organizational scholarship: meet the movement. An interview with Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn». *Journal of Management Inquiry*. Vol. 12. No. 3.

Bruce A. y Pepitone J. (2002). *Tenga su equipo motivado*. Primera edición. Aravaca (Madrid), España: McGraw-Hill

Castillo, J. (1993). *Administración de personal*. Primera edición. Bogotá, D.C. Ecoe Ediciones.

Chiavenato (2001) *Administración, proceso administrativo* Mc Graw Hill. Colombia

Chiavenato, I. (2009). *Administración proceso administrativo*. Tercera edición. Mc Graw Hill. Bogotá

Chiavenato, I. (2009). *Gestión humana*. Mc Graw Hill. México

Dávila, C.(2001). *Teorías organizacionales y administración*. Segunda edición Mc Graw Hill, Colombia

Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo*. Octava edición. México, D.F. McGraw-Hill

Goodstein, L. Nolan, T. & Pfeiffer J. (1998). *Applied strategic planning, a Comprehensive guide*, Washington, DC: McGraw Hill Inc.

- Horcajo, Briñol, Becerra (2009). Los efectos de la activación de estereotipos sobre la evaluación de candidatos en un contexto experimental de selección de personal. *Revista latinoamericana de Psicología* 41(29). Pp.: 349-359 ISSN 0120-0534
- M, Olleros (2005). *El proceso de captación y selección de personal* (Tercera edición.). Editorial 2000.Barcelona. España.
- Martínez, M. Rodríguez, O (2010). LA americanización como modelo global en l investigación de los RH.Universia Business Review. ISSN 1698-5117
- Martínez, A, Vela – Jiménez, M; Pérez M, De Luis, P (2009) Flexibilidad de RH e innovación, competitividad en la industria de automoción. *Universia Business Review*. ISSN 1698-5117
- Mintzberg, H. (1990). *Strategy formation:schools of thought*, en *Perspectives on Strategic Management*, James W Frederickson (ed). New York. Harper Business.
- Montes A. González, P. (2006). *Selección de personal; La búsqueda del candidato adecuado*. Ideas propias Editorial. España.
- More, L – Carmenate V – Junco C – Oramas R – Soto M (2010) Lineamientos estratégicos para la preparación y desarrollo de los recursos humanos en el sistema MITRANS, revista transporte, desarrollo y medio ambiente vol. 30 No 1

Naranjo A (2012) El proceso de selección y contratación de personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia) *pensamiento y gestión*, N° 32
ISSN 1657-6276

Osca; A. López, B. (2009) LA justicia en selección predice las intenciones de los candidatos. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones* 25 (3). Pp219-229.
ISSN 1576-5962

Ramírez, C. (2002). *Fundamentos de la Administración*. Bogotá, Colombia.
EcoEcoedicionesLtda

Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. Séptima edición.
México, Prentice-Hall S.A.

Rodríguez, (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe. Granada
(España).

Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas quinta edición*,
México. ECAFSA Thomson Learning

Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. Séptima edición. México,
Thomson Editores S.A.

- Scalan, B. (1973). *Principes of management and organizational behavior*. John Wiley&Sons, New York
- Stirpe, L. Zárta, C (2010) Están convergiendo globalmente las prácticas de RH?, *Universia Business Review* ISSN 1698-5117
- Stoner – Freeman (1994). *Administración* quinta edición Prentice Hall Hispano Americana S.A.
- Taylor, F. (1961) *Principios de la administración científica*. Herrero Hermanos. México
- Terry y Franklin (1985). *Principios de la Administración*. Compañía editorial continental, S.A. de C.V México.
- Valdivia, A. (2011). *Las funciones de la dirección comercial en la empresa familiar catalana*. (Tesis doctoral). Universidad de Cádiz. España. Recuperado de http://www.av-consultores.com/consultoria/FuncionesDC%20_DrValdivia.pdf
- Werther, W. y Davis K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw Hill. España



Criterios para la emisión del veredicto del lector de tesis

Este documento tiene por objetivo estructurar la forma en que se emite el veredicto por parte del evaluador sobre la calidad del trabajo de investigación que presenta el estudiante. Esta es una guía que contiene una serie de criterios para evaluar, tanto contenido como forma. Es a partir de estos criterios que se solicita al lector realizar un vaciado de sus observaciones para que les sean comunicadas tanto al alumno como a los asesores. De esta manera será posible integrar, bajo criterios similares, los comentarios para mejorar el documento antes de que el alumno presente el documento para el repositorio de proyectos de Grado de Uniminuto.

Una vez que se haya terminado la lectura por parte del evaluador asignado, tanto de forma como de contenido y se hayan realizado las anotaciones en el presente formato, deberá ser enviado por correo electrónico al docente de proyecto de grado. No es necesario que se vuelva a subir el documento a la plataforma, sólo interesan los comentarios del evaluador. Si el lector del documento tuviera alguna duda de lo que debe contener cada uno de los capítulos, podrá acudir a los criterios de evaluación por capítulo, localizados en este mismo espacio.

Veredicto emitido por [Alina Sorany Agudelo Alzate] sobre el proyecto de Grado de [Guillermo Acevedo – Carlos Caro]: [GH para Logisef]

Sección de la tesis	Criterios de evaluación para cada sección del Proyecto de Grado	Comentarios	Puntos asignados (la suma no debe superar 100)
Portada (0 puntos)	La portada debe seguir el formato: 1. Logo de Uniminuto 2. Respetar el siguiente orden: Institución Facultad, título, autores, asesores, lugar.	Ajustar el comentario	0
Dedicatorias y agradecimientos (0 puntos)	Esta sección es opcional. Las dedicatorias van dirigidas a familiares y amigos; mientras que los agradecimientos son de índole académica o institucional. Máximo debe dedicarse una página a cada una de estas secciones.	ok	0
Título de la tesis (3 puntos)	Refleja apropiadamente de qué se trata el estudio.	ok	3
Resumen (3 puntos)	Se debe escribir el título del proyecto como encabezado de primer nivel. Posteriormente, se escribe la palabra Resumen, también como encabezado de primer nivel. Se escribe en un solo párrafo, sin sangría, y debe tener una extensión máxima de una (1) página	ok	3
Índice (2 puntos)	Debe haberse realizado insertándola desde la herramienta de office. Debe comenzar a listar los contenidos desde el Capítulo 1 hasta las referencias, inclusive.	Ok	2
Índice de tablas y figuras (2 puntos)	Esta sección es opcional. Se recomienda cuando el documento tenga más de 10 tablas y figuras.	ok	2
Capítulos (0 puntos)	Se empieza cada capítulo en página nueva. Los capítulos son cinco: 1. Planteamiento del problema 2. Marco teórico 3. Método 4. Análisis de resultados 5. Discusión y Conclusiones Número y nombre del capítulo centrado en Times New Roman 14 negrillas (encabezado de primer nivel).	Ok	0
1.Planteamiento del problema (10 puntos)	1. Presenta los argumentos que justifican que el problema de investigación es relevante en términos científicos y prácticos. 2. Antecedentes: el autor explica el origen de la problemática que se plantea. 3. Definición o planteamiento: el	Ajustar los comentarios	9

	<p>problema debe ser enunciado a través de una o varias preguntas de investigación en las que se establece una relación entre constructos o variables y que pueda ser respondida a través de la recopilación de información.</p> <p>4. La pregunta de investigación tiene una clara vinculación con el marco teórico. La relación entre constructos debe ser plausible y congruente con el marco teórico utilizado.</p> <p>5. Objetivos: los objetivos de investigación se establecen tomando en cuenta el alcance de la investigación que se plantea. Estos expresan lo que se pretende estudiar, aportar y aprender al realizar una investigación.</p> <p>6. Justificación: expresa de manera sintética la relevancia del problema así como la contribución que se busca hacer a la comunidad científica. Debe responder a las preguntas: ¿por qué es importante investigar los temas propuestos? y ¿a quién le sirven los resultados del estudio?</p> <p>7. Delimitación del estudio: la investigación está acotada a un contexto determinado y no presenta divagaciones, en el sentido de que expresa claramente lo que se estudiará en un contexto determinado..</p>		
<p>2.Marco teórico (15 puntos)</p>	<p>1. En este capítulo el estudiante presenta a profundidad los hallazgos más importantes que se tienen al momento sobre el tema de su tesis.</p> <p>2. Incluye las <u>teorías generales, y específicas</u> más relevantes del tema que se menciona en la pregunta de investigación, incluyendo si aplica, autores fundantes como fuentes primarias.</p> <p>3. Evidencia un análisis crítico (estudios empíricos) de la literatura especializada, añadiendo a su revisión la consulta de artículos de investigación actuales relacionados con el tema. Estos artículos deben ser recientes (no más de 3 años anteriores al proceso de investigación que ejerce el alumno) y deben haber sido publicadas en revistas especializadas, o como productos académicos de tesis de maestría, doctorados, o pregrados altamente relacionados.</p> <p>4. El estudiante demuestra a que tiene dominio de los conocimientos y define de manera conceptual y operacional,</p>	<p>Ajustar con los comentarios realizados.</p>	<p>14</p>

	<p>las categorías que son objeto de estudio a partir de los autores, lecturas, modelos teóricos revisados.</p> <p>5. El capítulo presenta citas y referencias, así como paráfrasis debidamente empleadas, que sirven como refuerzos en el desarrollo de sus propias posturas y argumentos ante el objeto epistémico desarrollado.</p> <p>En conjunto, la revisión de la literatura debe citar a por lo menos 35 obras relacionados con la temática investigada.</p> <p>Se respeta el número de cuartillas sugeridas (30 páginas máximo)</p>		
<p>3.Método (15 puntos)</p>	<p>1. El estudiante presenta de manera clara y concreta los pasos que va a seguir para hallar los datos que necesita, los instrumentos que va a usar para encontrar esos datos y la forma en la que va a analizar esos datos para responder su pregunta de investigación.</p> <p>2. Presenta también una justificación, de tal forma que se entienda el por qué la elección del método fue la idónea para lograr los objetivos de la investigación y resolver los problemas planteados.</p> <p>3. El capítulo contiene información concreta, clara y directa sobre:</p> <p>Participantes: indica el tipo de personas que participaron en la investigación señalando todas las características relevantes tales como el por qué se eligieron dichas personas y no otras, y cuáles procedimientos se utilizaron para su elección, así como sus características más importantes.</p> <p>Instrumentos: se refiere a los medios que se emplearon para coleccionar los datos. Se señala quiénes fueron los autores de dichos instrumentos, en qué se basaron para su desarrollo, cómo se aplican, califican o codifican</p> <p>Estrategia de análisis de datos: se presenta la forma en que se analizan los datos.</p> <p>Se respeta el número de cuartillas sugeridas (15 páginas máximo)</p>	<p>Ajustar los comentarios. La redacción se da en pasado, verificar y ajustar Pasar los formatos a apéndices</p>	12
<p>4. Análisis de resultados (15 puntos)</p>	<p>El capítulo presenta de manera ordenada los datos más relevantes que resultaron de la investigación realizada así como su interpretación a la luz del marco teórico planteado.</p> <p>El capítulo presenta una lógica tanto en forma como en contenido entre los</p>	<p>Incorporar las recomendaciones realizadas. Algunas de ellas fueron realizadas en la revisión del Capítulo IV.</p>	13

	<p>planteamientos teóricos y los datos analizados. Hay concordancia entre teoría y práctica, en el análisis de los hallazgos.</p> <p>Procedimientos: se enlistan los pasos o fases, de manera concreta, que se siguieron para coleccionar los datos y transformarlos en información que permita responder al problema planteado.</p> <p>Para estudios cualitativos Presenta los resultados agrupados por las categorías que fueron relevantes para el estudio. Presenta en cada categoría la evidencia obtenida en el trabajo de campo. Los procedimientos de análisis de datos son claramente descritos. En los datos cualitativos se mencionan incidencias de respuesta y se evita usar términos vagos e imprecisos. También se evita listar una serie de respuestas sin procesamiento.</p> <p>Se respeta el número de cuartillas sugeridas (de 25 a 30 páginas)</p>		
5. Discusión y Conclusiones (20 puntos)	<p>El autor del proyecto resume de manera puntual los principales hallazgos de la investigación y además genera ideas nuevas a partir de los hallazgos así como de las limitantes que afectaron al estudio. Es el único capítulo donde hay cierta flexibilidad en cuanto a la argumentación que hay que presentar, ya que requiere pensar a futuro. Debe dar cuenta del alcance de los objetivos planteados. Partiendo de lo que se ha encontrado, ¿qué nuevas preguntas de investigación pueden formularse para conocer más sobre el tema?, ¿qué nuevos aspectos podrían conocerse más, o mejor?</p>	Ajustar los comentarios. Revisar los procedimientos, no es coherente con el número de cargos existentes, y propuestos para Logisef.	18
Apéndices (5 puntos)	<p>Esta sección debe contener:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Profundizaron sobre algún tema que se consideró crucial para la investigación. 2. Los instrumentos utilizados. 3. Instrumentos utilizados con la información obtenida digitalizadas (opcional) 4. Carta de consentimiento y autorización de las empresas u organizaciones sobre la que se realizó 	Revisar la resolución de los primeros apéndices, es muy borrosa	4

	la investigación si fue realizada en alguna. 5. Resultados del estudio piloto. 6. Resultados estadísticos detallados.		
Referencias (5 puntos)	Se coloca la sección de referencias al final del trabajo. Las referencias deben ir en riguroso orden alfabético del autor. Todo documento citado en el cuerpo del trabajo debe tener indicada una referencia y viceversa. Aplicar rigurosamente las normas APA	Ajustar el orden alfabético.	4
Comentarios sobre argumentación (5 puntos)	Aunque el asesor lector no es responsable de corregir la redacción ni la ortografía, así como tampoco los aspectos gramaticales que estuvieran incorrectos, sí es menester que los marque e indique al alumno que deberá hacer una revisión total de estilo. Se demuestra que el alumno fue capaz de leer, analizar, comprender y reestructurar el nuevo conocimiento, dado que emplea correctamente el sistema de citas directas textuales y el de las referencias parentéticas. Emplea paráfrasis. Sus párrafos están estructurados y presentan coherencia y cohesión, tanto internamente como intra párrafos. Argumentación: El texto no presenta citas fuera de contexto. El texto no es una cadena de referencias y evidencia un trabajo propio, en donde se refleja la postura del alumno ante su objeto del conocimiento. Los párrafos presentan una estructuración en donde se haga evidente la propuesta de la idea principal al inicio y el subsecuente desarrollo de los argumentos que sostengan esa idea.	Ajustar la redacción del capítulo III a redacción en pasado. Ajustar la ortografía. Verificar todas las recomendaciones.	3
Puntos totales			87

El veredicto es el siguiente (rellenar uno de los óvalos con color negro):

	Aprobado sin observaciones mayores
	Aprobado con observaciones que implican cambios mínimos, los cuales yo como lector, no será necesario que revise nuevamente ante del examen de grado

<input type="radio"/>	Aprobado con observaciones que implican cambios sustanciales, los cuales yo como lector, será necesario que revise nuevamente antes de ser entregado a la institución.
<input type="radio"/>	Desaprobado. No cumple con los objetivos planteados en el proyecto

