

**DIAGNÓSTICO PARA UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA MOVYSERC**

**CLAUDIA PATRICIA MACÍAS MACÍAS
EDID VIVIANA ESPINOSA MAZO
FRANCY YOHANA PALACIO CELIS**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BELLO
2.010**

**DIAGNÓSTICO PARA UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA MOVYSERC**

**CLAUDIA PATRICIA MACÍAS MACÍAS
EDID VIVIANA ESPINOSA MAZO
FRANCY YOHANA PALACIO CELIS**

**Trabajo presentado para optar el título de
Administrador de Empresas**

**ADRIANA VÉLEZ VÁSQUEZ
Administradora de empresas
Especialista en Gerencia del talento humano**

**NICOLÁS MARÍN
Administrador financiero**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BELLO
2.010**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, diciembre 3 de 2010

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por haber permitido escalar un peldaño más en la vida profesional, a mis padres por el acompañamiento en este proceso y que no permitieron que desfalleciera en ningún momento, a los líderes de la comuna 1 de Medellín que gracias a su gestión hacen posible la culminación de este logro profesional.

Claudia Macías.

A mis padres por enseñarme a luchar en esta vida llena de adversidades, a conquistar las metas que me propongo con humildad esfuerzo y dedicación.

Viviana Espinosa.

Agradezco a Dios por su gran fidelidad conmigo lo cual me ha permitido alcanzar una de mis metas, que a pesar de algunos momentos de adversidad él ha sido mi luz y mi fortaleza, a mis padres y mi hermana Liliana que con su paciencia y apoyo siempre han estado ahí incondicionalmente.

Yohana Palacio

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por permitirnos formarnos a lo largo de nuestras vidas y nuestra carrera.

A todos los docentes que contribuyeron con sus conocimientos para nuestro desarrollo profesional y en especial a la señora Alina Sorany Agudelo Alzate quien desde sus inicios en la universidad como coordinadora en el programa de Administración de Empresas fue un gran respaldo por su experiencia y sus valiosos aportes durante todo el proceso brindando todas las garantías para poder llevar a cabo este gran logro profesional.

A la empresa MOVYSERC que nos abrió sus puertas para proyectar y aplicar nuestros conocimientos llevándolos a la práctica y convirtiendo los saberes adquiridos en pilares para el mundo laboral.

Y por último, agradecer el esfuerzo y dedicación de cada una de nosotras que con sus sacrificios y limitaciones hicimos posible la realización de este gran sueño y hoy día poder decir con gran satisfacción: “somos Administradoras de Empresas”.

TABLA DE CONTENIDO

pág

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 14 |
| 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS..... | 16 |
| 1.1. OBJETIVOS | 16 |
| 1.1.1. Objetivo general..... | 16 |
| 1.1.2. Objetivos específicos | 16 |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 17 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN..... | 18 |
| 1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 19 |
| 1.4.1. Delimitación espacial: | 19 |
| 1.4.2. Delimitación temporal..... | 19 |
| 1.4.3. Alcance:..... | 20 |
| 1.5. MARCO METODOLÓGICO..... | 21 |
| 1.5.1. Tipo de investigación: | 21 |
| 1.5.1.1. Descriptiva..... | 21 |
| 1.5.1.2. Cualitativa..... | 22 |
| 1.5.1.3. Exploratoria | 23 |
| 2. MARCO REFERENCIAL | 44 |
| 3. MARCO LEGAL..... | 46 |
| 4. MARCO TEÓRICO..... | 47 |
| 4.1. DEFINICIÓN DE GESTIÓN O ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 47 |
| 4.2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS..... | 47 |
| 4.2.1. Descripción de cargos | 47 |
| 4.2.2. Análisis de cargos..... | 48 |
| 4.2.3. Concepto de cargo | 48 |
| 4.3. FASES..... | 50 |

| | | |
|----------|--|--------------------------------------|
| 4.3.1. | Fase I: Reclutamiento | 50 |
| 4.3.2. | Fase II: Selección y contratación | 52 |
| 4.3.3. | Fase III: Inducción | 56 |
| 4.3.4. | Fase IV: Mantenimiento (Remuneración) | 60 |
| 4.3.4.1 | Remuneración | 61 |
| 4.3.4.2. | Capacitación y desarrollo | 61 |
| 4.3.4.3 | Asesoría..... | 62 |
| 4.3.4.4 | Evaluación..... | 62 |
| 4.3.5. | Fase V: Desvinculación | 65 |
| 5. | MARCO INSTITUCIONAL:..... | 73 |
| 5.1. | MISIÓN..... | 73 |
| 5.2. | VISIÓN | 73 |
| 5.3. | VALORES CORPORATIVOS | 74 |
| 5.4. | SERVICIOS | 74 |
| 6. | PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA MOVYSERC..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| 6.1. | PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA MOVYSERC..... | 76 |
| 6.1.1. | Proceso de Reclutamiento para la empresa MOVYSERC. | 76 |
| 6.1.1.2. | Requisición del personal..... | 85 |
| 6.1.1.3. | Búsqueda de candidatos | 85 |
| 6.2 | SELECCIÓN..... | 86 |
| 6.3 | CONTRATACIÓN..... | 87 |
| 6.3.1 | Documentos para la contratación | 87 |
| 6.3.2 | Responsables del proceso | 87 |
| 6.4 | INDUCCIÓN | 88 |
| 6.5 | REMUNERACIÓN | 89 |
| 6.5.1 | Formas de pago..... | 89 |
| 6.5.2 | Capacitación..... | 89 |
| 6.5.3 | Asesorías | 90 |
| 6.5.4 | Evaluación de desempeño..... | 91 |
| 6.6 | DESVINCULACIÓN | 92 |
| 7. | IMPACTO | ¡Error! Marcador no definido. |

| | |
|--------------------------|-----|
| 8. CONCLUSIONES | 97 |
| 9. RECOMENDACIONES | 100 |
| BIBLIOGRAFÍA | 102 |
| CYBERGRAFÍA | 103 |
| ANEXOS | 104 |

LISTAS DE TABLAS

| | pág |
|---|-----|
| Tabla 1. Género | 25 |
| Tabla 2. Estrato | 25 |
| Tabla 3. Lugar de residencia: | 26 |
| Tabla 4. Edad: | 27 |
| Tabla 5. Estado civil: | 27 |
| Tabla 6. Tipo de vinculación | 28 |
| Tabla 7. Nivel académico: | 29 |
| Tabla 8. Experiencia en la actividad desarrollada | 29 |
| Tabla 9. Años de experiencia laboral: | 30 |
| Tabla 10. A qué se dedica la empresa: | 31 |
| Tabla 11. Satisfacción con la labor desarrollada: | 31 |
| Tabla 12. Obstáculo para realizar su labor: | 32 |
| Tabla 13. El horario de trabajo es flexible: | 33 |
| Tabla 14. Salario acorde a la labor realizada: | 34 |
| Tabla 15. Ambiente laboral agradable: | 35 |
| Tabla 16. Que motivación personal quiere: | 36 |
| Tabla 17. Motivaciones de los superiores al trabajo desarrollado: | 37 |
| Tabla 18. ¿Le gustaria que la empresa le facilitará el estudio? | 38 |
| Tabla 19. Motivación que recibe de la empresa es: | 38 |
| Tabla 20. Esta de acuerdo con la forma de contratación de la empresa: | 39 |
| Tabla 21. ¿Creé que en la empresa existe el compañerismo? | 40 |
| Tabla 22. Importancia a la relación entre compañeros: | 41 |
| Tabla 23 ¿Sus superiores son respetuosos y tienen buena comunicación con sus colaboradores? | 42 |

Tabla 24. ¿Cuál es el grado de satisfacción con movyserc con relación a otros sitios de trabajo anteriores?

LISTAS DE GRÁFICOS

| | pág |
|---|-----|
| Gráfica 1. Género | 25 |
| Gráfica 2. Estrato | 26 |
| Gráfica 3. Lugar de residencia: | 26 |
| Gráfica 4. Edad: | 27 |
| Gráfica 5. Estado civil: | 28 |
| Gráfica 6. Tipo de vinculación | 28 |
| Gráfica 7. Nivel académico: | 29 |
| Gráfica 8. Experiencia en la actividad desarrollada | 30 |
| Gráfica 9. Años de experiencia laboral: | 30 |
| Gráfica 10. A qué se dedica la empresa: | 31 |
| Gráfica 11. Satisfacción con la labor desarrollada: | 32 |
| Gráfica 12. Obstáculo para realizar su labor: | 33 |
| Gráfica 13. El horario de trabajo es flexible: | 34 |
| Gráfica 14. Salario acorde a la labor realizada: | 35 |
| Gráfica 15. Ambiente laboral agradable: | 36 |
| Gráfica 16. Que motivación personal quiere: | 36 |
| Gráfica 17. Motivaciones de los superiores al trabajo desarrollado: | 37 |
| Gráfica 18. ¿Le gustaría que la empresa le facilitará el estudio? | 38 |
| Gráfica 19. Motivación que recibe de la empresa es: | 39 |
| Gráfica 20. Esta de acuerdo con la forma de contratación de la empresa | 40 |
| Gráfica 21. ¿Creé que en la empresa existe el compañerismo? | 41 |
| Gráfica 22. Importancia a la relación entre compañeros: | 42 |
| Gráfica 23 ¿Sus superiores son respetuosos y tienen buena comunicación con sus colaboradores? | 42 |

Gráfica 24. ¿Cuál es el grado de satisfacción con movyserc con relación a otros sitios de trabajo anteriores?

LISTA DE ANEXOS

| | pág |
|-----------------------------------|-----|
| Anexo A. Formato encuesta | 102 |
| Anexo B. Mapa del proceso | 104 |
| Anexo C. Búsqueda y selección | 105 |
| Anexo D. Contratación e inducción | 106 |
| Anexo H. Desvinculación | 107 |
| Anexo F. Capacitación corporativa | 108 |
| Anexo G. Evaluación del desempeño | 109 |
| Anexo E. Remuneración | 110 |

INTRODUCCIÓN

Actualmente en el mundo laboral, no hay duda de que muchos colaboradores no están satisfechos con el empleo que tienen ya sea por el clima organizacional o por el tipo de contratación que la empresa maneja y esto se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes, sin embargo, en ocasiones los colaboradores son tratados como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual son considerados el Talento Humano y es por eso que todos los gerentes deben darle valor y motivación a sus colaboradores para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. En el caso de la empresa a investigar, la formalización de procesos es clave para mejorar la productividad e incluso la calidad de vida de sus colaboradores, pues muchas veces, ellos (colaboradores) tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar y en este punto los superiores deben tener una amplia formación e información antes de contratar ya que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en la acción diaria de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios y cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el sistema de gestión de talento humano como pieza importante del proceso para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se sienta como recurso capaz de entregarle lo mejor de sí a su trabajo, conforme con lo que realiza y como es reconocido por sus superiores y es aquí cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus colaboradores

con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo tanto laboral como personal.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo general

Generar un diagnóstico para un plan de mejoramiento de procesos de gestión de talento humano para la empresa MOVYSERC.

1.1.2. Objetivos específicos

Identificar mediante un proceso de observación, la situación actual de la empresa MOVYSERC y el personal con que cuenta. Analizando la información recopilada para la realización de encuestas que lleve a determinar la composición del talento humano que hay actualmente.

Realizar actividades que conlleven a formalizar procesos de gestión de talento humano, que sirvan como referente a los nuevos que se establezcan, basada en la investigación que se llevará a cabo.

Proponer un plan de mejoramiento de procesos de gestión de talento humano estructurado de acuerdo a las necesidades encontradas dentro de la empresa MOVYSERC.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿La empresa MOVYSERC cuenta con un plan de mejoramiento de sus procesos de gestión de talento humano, que contribuya al desarrollo y crecimiento de sus colaboradores y de la organización?

MOVYSERC, es una empresa nueva en el mercado, por lo cual no cuenta con ningún sistema que trabaje sobre su talento humano de una manera específica, debido a su crecimiento se da un manejo poco estructurado en la selección de su personal, por la celeridad que se debe manejar para la contratación y poder dar respuesta a la prestación del servicio. Con esta propuesta se pretende facilitar a la empresa herramientas administrativas mediante un plan de mejoramiento de procesos de gestión de talento humano que lleven a obtener un personal cualificado y capacitado para las diferentes actividades que desarrolla la empresa y dar una respuesta más efectiva a sus clientes.

En la actualidad MOVYSERC ubicada en el municipio de Bello Antioquia, presta servicios de cargue y descargue de mercancías, reparación de estibas y servicios complementarios, que le permite dar empleo a la población del Área Metropolitana en especial del Norte del Valle del Aburra.

MOVYSERC hasta el momento cuenta con un alto porcentaje de colaboradores con poca preparación académica dado que la labor a realizar no necesita un personal muy cualificado, pero debido al gran crecimiento e incursión en nuevas empresas que aunque desarrollen la misma actividad si tienen como requisito, personal con un nivel académico más alto al que se maneja actualmente.

La empresa aunque no es de carácter social si quiere generar su aporte en este sentido, dando la oportunidad aquellas personas que no cuentan con una alta preparación académica pero que por su vasta experiencia dan mejores resultados

en comparación a personas con mayores estudios y de esta manera generar procesos de transformación social para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.

Lo anterior hace que los investigadores se atrevan a proponer un sistema de gestión de talento humano que la empresa MOVYSERC pueda implementar, para estructurar sus procesos de selección de personal siendo más asertivos y lleven a rodearse de colaboradores aptos y cualificados para las labores a desempeñar, con el propósito de promover el desarrollo integral de las personas y la organización.

1.3. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años se ha escrito mucho acerca del Talento Humano, de la efectividad y productividad del mismo; pues gracias a ello se fortalecen las condiciones humanas, el trabajo en equipo, la motivación y el desarrollo de la función de cada uno de los que forman parte de las organizaciones.

La Compañía del hoy y del mañana desea fomentar cada vez más el talento humano, como una herramienta de competitividad para el logro de los objetivos corporativos que se reúnen en la planeación estratégica de las organizaciones.

A través de esta investigación se busca la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera, que junto con nuestras experiencias laborales, permitirán enfocar nuestro trabajo hacia un diagnóstico para un plan de mejoramiento de procesos de gestión de talento humano para la empresa Movyserc.

Analizando el estado actual de los procesos llevados por la empresa, nos permitirá tomar como base indicadores que nos lleven a generar diagnóstico para un plan de mejoramiento de procesos de gestión de talento humano que lleve a mejorar la productividad y calidad de vida de sus empleados, optimizando los recursos utilizados por la empresa.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de este trabajo se aplicaran varias fases, dentro de las cuales se encuentra el reclutamiento, selección y contratación, inducción, remuneración y desvinculación que se llevan a cabo, los cuales por medio de esta propuesta pueden ser mejorados sustancialmente.

1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Delimitación espacial:

diagnóstico para un plan de mejoramiento de procesos de gestión de talento humano será presentada a la empresa MOVYSERC que se encuentra ubicada en el Municipio de Bello Antioquia, en la carrera 50 N. 40 – 171 del barrio Santa Ana, buscando mejorar el clima organizacional y el bienestar de los colaboradores de la organización.

1.4.2. Delimitación temporal

Este proyecto es una investigación de actualidad, por cuanto el tema de la Gestión de Talento Humano y sus aplicaciones han desarrollado mayor importancia para las empresas, ya que en este tiempo se está utilizando la competitividad de quienes estén a cargo del cumplimiento de objetivos de las organizaciones, es decir que trabajan en estas.

La investigación sobre el diagnóstico se realizó a partir del mes de agosto del año 2.009 y luego de realizada tendrá una vigencia de seis meses para su presentación

1.4.3. Alcance:

Esta investigación se basa en un diagnóstico para proponer un plan de mejoramiento, de procesos con base en los sistemas de gestión de talento humano existentes, es una técnica administrativa que se define sobre la base del ciclo de vida de las personas en la empresa MOVYSERC, es decir, pasando por las fases de reclutamiento, selección y contratación, inducción, remuneración y desvinculación:

Actualmente el sistema de contratación que se maneja en la empresa MOVYSERC consiste sólo en tener en cuenta las hojas de vida que son recomendados por los actuales empleados, o por los clientes que sugieren contratar ciertas personas para que estén en sus procesos; no se exige la preparación necesaria para el desarrollo de las diferentes actividades que se llevan a cabo en la empresa. En el momento de requerir una persona el procedimiento es el siguiente: Se mira las hojas de vida de los recomendados, se escoge la hoja de vida, tratando de ir ayudando a cada uno de los amigos de los empleados para darle la misma posibilidad a todos, se llama la persona y generalmente como se necesita inmediatamente se le dice que vaya dispuesto a comenzar trabajo el mismo día, después de presentarse a la oficina a la hora señalada, la asistente de gerencia se encarga de darle a conocer en qué consiste la empresa, cuales son las condiciones laborales que se manejan, cuáles son sus funciones (que debe y que no debe hacer), el sistema de pago y aclara inquietudes que la persona pueda tener, se procede a realizar la afiliación a la ARP, y a consultar a que EPS y AFP pertenece, para su posterior afiliación, si no lleva la documentación ese día, se le expone cuales son los documentos que requiere para dichas afiliaciones y se le da hasta el otro día para llevar la

documentación, Luego de realizada la afiliación a la ARP, se procede a entregar dotación se presenta al supervisor, y este le da las indicaciones y procede a ubicarlo en el puesto de trabajo.

Por eso con este diagnóstico se quiere demostrar que el plan de mejoramiento beneficiará a los colaboradores, a quienes se les dará la importancia que se merecen dentro de la organización, y permitirá disminuir los costos generados por una deficiente planeación, asegurando que se tendría el personal suficiente, cualificado y motivado.

1.5. MARCO METODOLÓGICO

El proyecto está referido a una investigación de tipo descriptivo, porque se realiza una descripción de cómo se debe llevar a cabo un plan de mejoramiento de los procesos de gestión de talento humano dentro de la empresa MOVYSERC, acerca de los métodos que utilizará para seleccionar y evaluar a su personal; es exploratoria porque gracias a las encuestas se obtuvo precisión en el manejo de la información. Es experimental porque el estudio no se fundamentó en suposiciones, es decir, esta investigación va acorde con la realidad de la empresa; se utilizó la observación, lo que permitió recopilar datos específicos, para conocer mejor los procesos llevados a cabo en la empresa.

1.5.1. Tipo de investigación:

1.5.1.1. Descriptiva.

El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables

de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, la investigación señala el tipo de descripción que se propone a realizar. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las encuestas y los cuestionarios”.

Por el nivel de conocimientos que se adquieren, el estudio descriptivo se ajusta al tipo de investigación desarrollada, “mediante este método se utiliza el análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades más relevantes”, a partir del conocimiento del proceso de capacitación, de la recolección de información y perspectivas que tienen los empleados a cerca del proceso (gracias a la realización de encuestas que abarcaron las experiencias vividas al interior de la organización), se logra describir el objeto de estudio y determinar los aspectos relevantes de este.

Dado lo anterior se establecieron las características de la muestra, determinando comportamientos concretos con respecto a temas específicos asociándose entre ellos y finalmente estableciendo variables de interés para el estudio, los cuales se convirtieron en elementos importantes para la puesta en marcha del proyecto.

Dentro de la investigación se especificaron las características y rasgos en la descripción de cada cargo a desempeñar por los colaboradores, para que en el momento que ingresen a la empresa MOVYSERC sea de más facilidad para elegir al personal de acuerdo al perfil que se busca.

1.5.1.2. Cualitativa.

Para esta investigación se utilizaron métodos de recolección de datos no estandarizados. se efectuó una medición numérica, por lo cual el análisis es estadístico, la recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vistas de los colaboradores de la empresa MOVYSERC para establecer

pautas e ideas que permitan efectuar una buena propuesta para la implementación del sistema de gestión de talento humano de acuerdo a sus necesidades, así mismo se utilizó como técnica la observación directa, apoyados por medio de encuestas y la participación de los colaboradores de la empresa donde se introducen sus propias experiencias de cómo ha sido, y como les ha parecido el proceso de selección, capacitación, incentivos de la empresa MOVYSERC, pues partiendo de estas como base se indagó, se estudió y se construyó la estructura de la investigación.

1.5.1.3. Exploratoria.

Cómo no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio, directamente se exploró y se indagó, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Explorar, significa incursionar en un territorio desconocido. Por lo tanto, se emprenderá una investigación exploratoria cuando no conocemos el tema por investigar, o cuando el conocimiento es tan vago e impreciso que impide sacar las más provisionales conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no.

Se puede tener una gran voluntad y entusiasmo para estudiar o investigar cualquier tema, pero si se desconoce el mismo se debe iniciar un estudio exploratorio para empezar a conocerlo y familiarizarse con él, para precisar mejor el problema que interesa resolver o para comenzar a dar forma a alguna hipótesis previa que sobre la cuestión tengamos.

Para explorar un tema relativamente desconocido disponemos de un amplio espectro de medios para recolectar datos en diferentes ciencias: bibliografía especializada, encuestas, observación. La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, se adquiera el suficiente conocimiento como para saber qué factores son relevantes al problema y cuáles no. Hasta ese

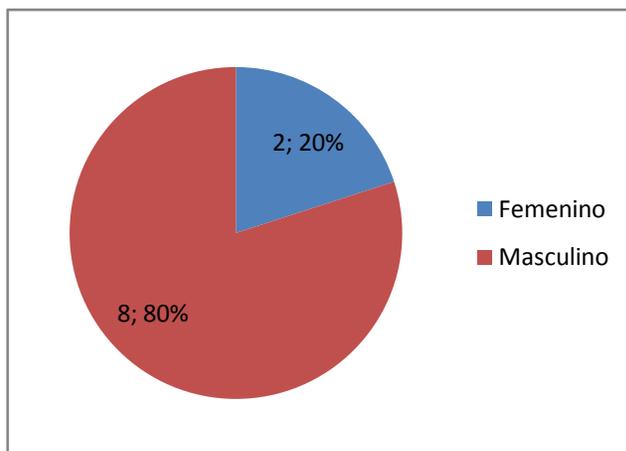
momento, se está en condiciones de encarar un análisis de los datos obtenidos de donde surgen las conclusiones y recomendaciones sobre investigación donde se identificó que la empresa MOVYSERC no cuenta con ningún proceso de gestión de talento humano, partiendo de esto se logrará contribuir al desarrollo y crecimiento de sus colaboradores y a la organización.

TABULACIÓN ENCUESTAS EMPRESA MOVYSERC

Tabla 1. Género

| Genero | Cantidad |
|-----------|----------|
| Femenino | 2 |
| Masculino | 8 |

Gráfica 1 Género

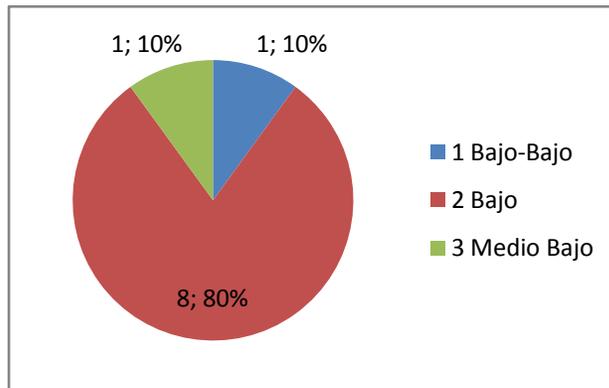


El 80% de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados son hombres y el 20% son mujeres.

Tabla 2. Estrato

| Estrato | Cantidad |
|--------------|----------|
| 1 Bajo-Bajo | 1 |
| 2 Bajo | 8 |
| 3 Medio Bajo | 1 |

Gráfica 2. Estrato

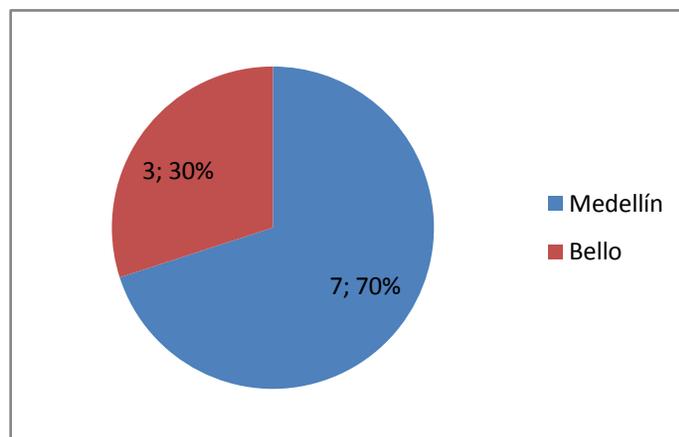


El 80 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados pertenecen al estrato socioeconómico 2, el 10% de los encuestados pertenecen al estrato socioeconómico 1 y el 10% pertenecen al estrato socioeconómico 3.

Tabla 3. Lugar de residencia:

| Lugar de residencia | Cantidad |
|---------------------|----------|
| Medellín | 7 |
| Bello | 3 |

Gráfica 3. Lugar de residencia:

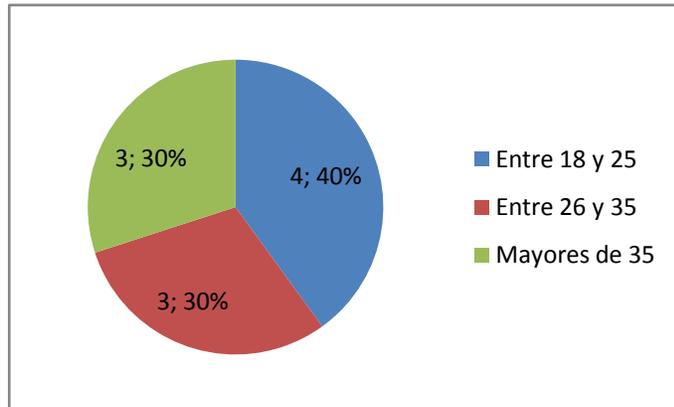


El 70 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados viven en Medellín y el 30% de ellos viven en Bello.

Tabla 4. Edad:

| Edad (años) | Cantidad |
|---------------|----------|
| Entre 18 y 25 | 4 |
| Entre 26 y 35 | 3 |
| Mayores de 35 | 3 |

Gráfica 4. Edad:

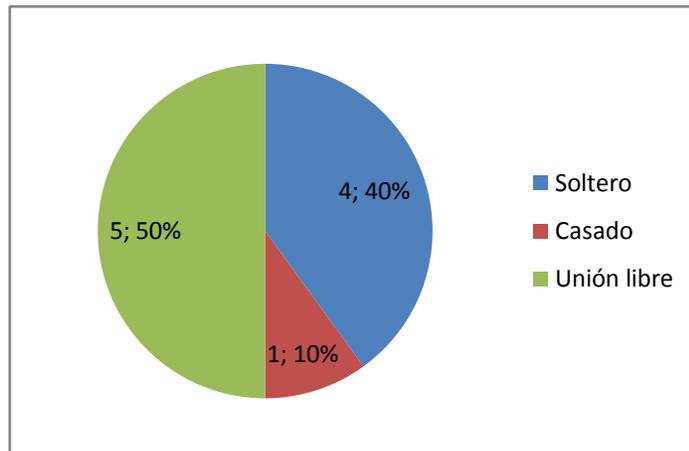


El 40 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados tienen edades entre los 18 y 25 años, el 30% de ellos tienen entre 26 y 35 años y el último 30% de ellos son mayores de 35 años.

Tabla 5. Estado civil:

| Estado civil | Cantidad |
|--------------|----------|
| Soltero | 4 |
| Casado | 1 |
| Unión libre | 5 |

Gráfica 5. Estado civil:



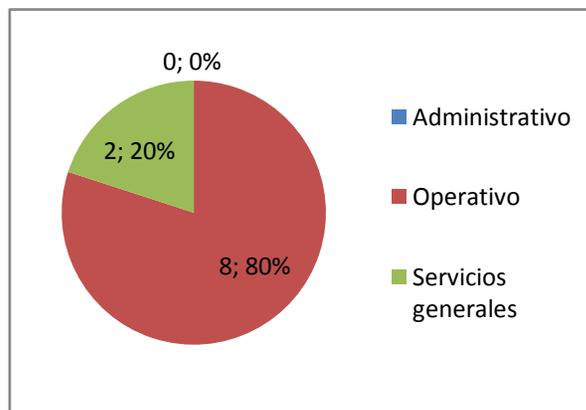
El 40 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados son solteros, el 10% de ellos son casados y el último 50% de ellos están en unión libre.

Tipo de vinculación:

Tabla 6. Tipo de vinculación

| Tipo de vinculación | Cantidad |
|---------------------|----------|
| Administrativo | 0 |
| Operativo | 8 |
| Servicios generales | 2 |

Gráfica 6. Tipo de vinculación

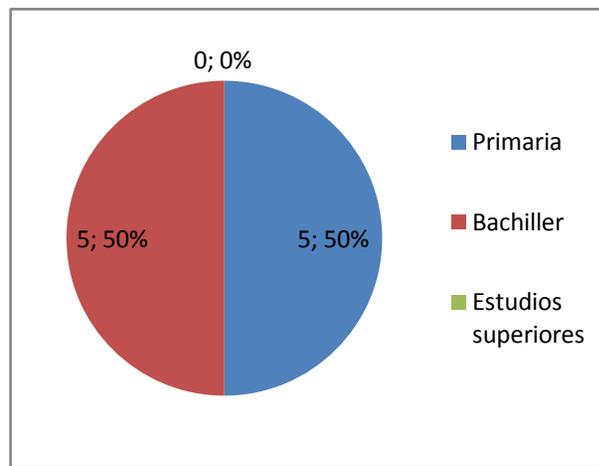


El 80 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados son personal operativo y el otro 20% es personal de servicios generales.

Tabla 7. Nivel académico:

| Nivel académico | Cantidad |
|---------------------|----------|
| Primaria | 5 |
| Bachiller | 5 |
| Estudios superiores | 0 |

Gráfica 7. Nivel académico:

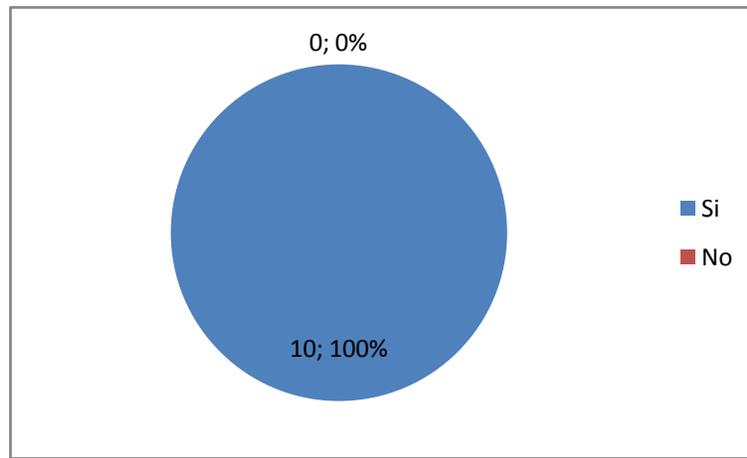


El 50 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados han terminado sus estudios de primaria y el otro 50% han terminado su bachillerato.

Tabla 8. Experiencia en la actividad desarrollada

| Experiencia en la actividad desarrollada | Cantidad |
|--|----------|
| Si | 10 |
| No | 0 |

Gráfica 8. Experiencia en la actividad desarrollada

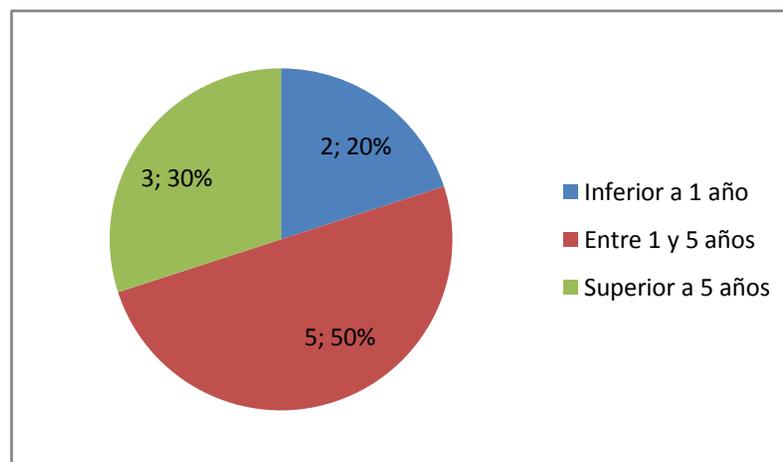


El 100 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados expresan tener experiencia en su labor desarrollada.

Tabla 9. Años de experiencia laboral:

| Años de experiencia laboral | Cantidad |
|-----------------------------|----------|
| Inferior a 1 año | 2 |
| Entre 1 y 5 años | 5 |
| Superior a 5 años | 3 |

Gráfica 9. Años de experiencia laboral:

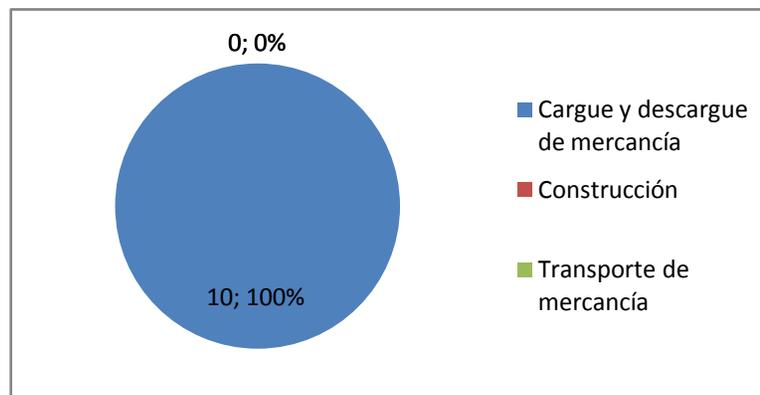


El 20 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados tienen una experiencia en su labor por un tiempo inferior a un año, el 50% de ellos una experiencia de entre 1 y 5 años y el último 30% de ellos tienen una experiencia superior a 5 años.

Tabla 10. A qué se dedica la empresa:

| A que dedica la empresa | Cantidad |
|---------------------------------|----------|
| Cargue y descargue de mercancía | 10 |
| Construcción | 0 |
| Transporte de mercancía | 0 |

Gráfica 10. A qué se dedica la empresa

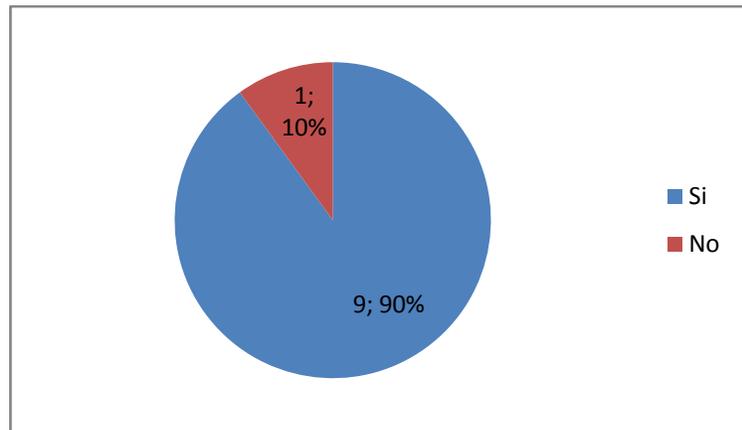


El 100 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados son consientes de la ocupación de la empresa.

Tabla 11. Satisfacción con la labor desarrollada:

| Satisfacción con la labor desarrollada | Cantidad |
|--|----------|
| Si | 9 |
| No | 1 |

Gráfica 11. Satisfacción con la labor desarrollada

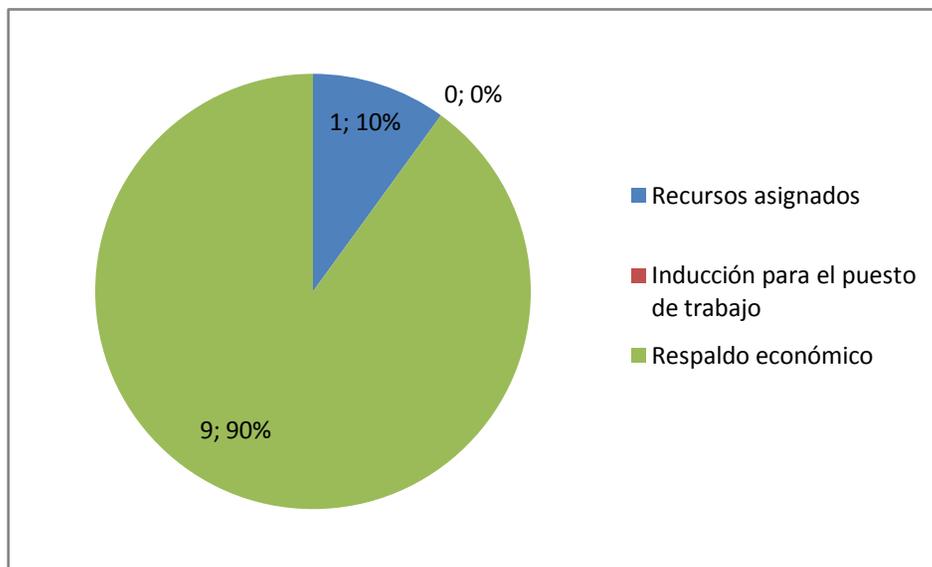


El 90 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados tienen satisfacción por la labor desarrollada, el otro 10% no siente satisfacción por esta labor.

Tabla 12. Obstáculo para realizar su labor:

| Obstáculo para realizar su labor | Cantidad |
|-------------------------------------|----------|
| Recursos asignados | 1 |
| Inducción para el puesto de trabajo | 0 |
| Respaldo económico | 9 |

Gráfica 12. Obstáculo para realizar su labor

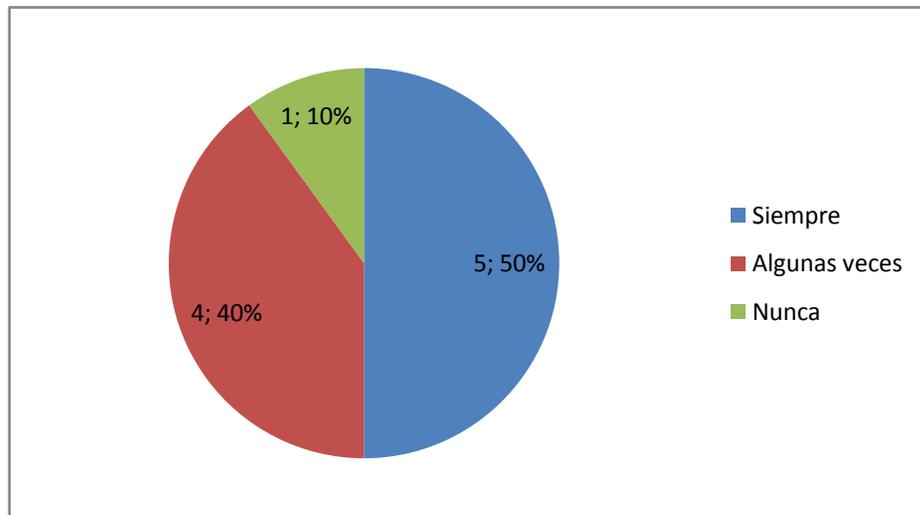


El 10 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados expresan que su obstáculo para la realización de su labor, es la asignación de los recursos para la misma y el otro 90% de ellos expresan que es el respaldo económico.

Tabla 13. El horario de trabajo es flexible

| Horario flexible | Cantidad |
|------------------|----------|
| Siempre | 5 |
| Algunas veces | 4 |
| Nunca | 1 |

Gráfica 13. El horario de trabajo es flexible:

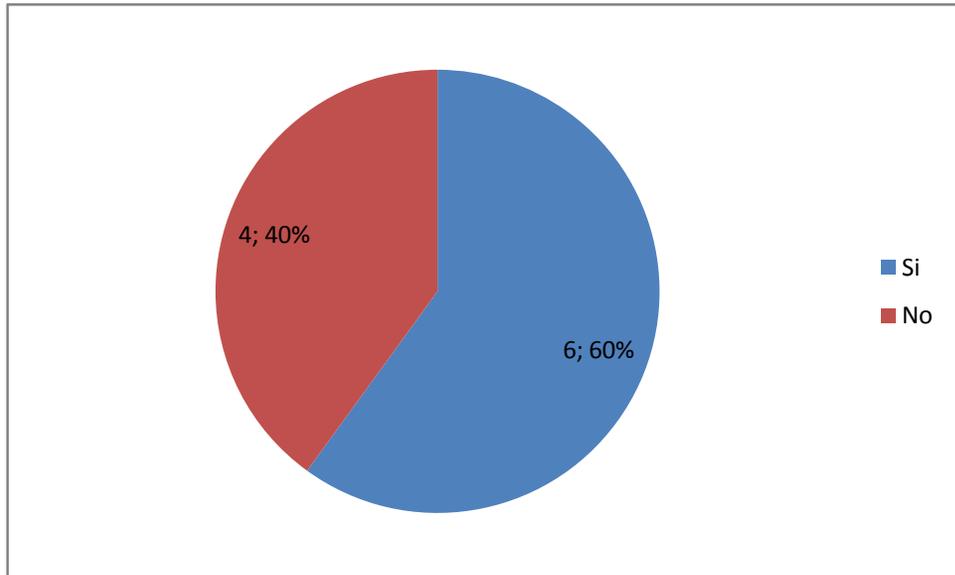


El 50 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados expresan que la empresa siempre es flexible en el horario, el 40% expresa que algunas veces es flexible con los horarios y el otro 10% de ellos que nunca es flexible con los horarios.

Tabla 14. Salario acorde a la labor realizada:

| Salario acorde a la labor realizada | Cantidad |
|-------------------------------------|----------|
| Si | 6 |
| No | 4 |

Gráfica 14. Salario acorde a la labor realizada:

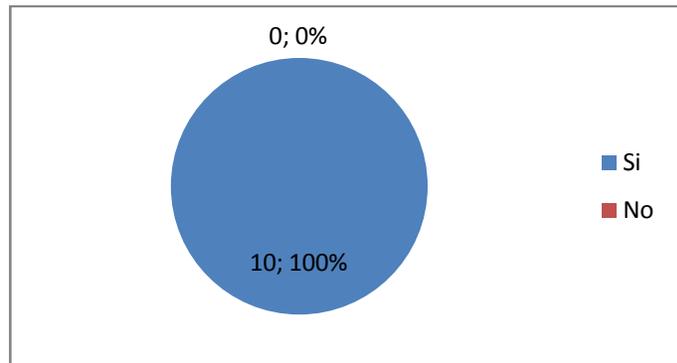


El 60 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados expresan que su salario está acorde a su labor realizada y el otro 40 % dice que no esta satisfecho con el salario.

Tabla 15. Ambiente laboral agradable:

| Ambiente laboral agradable | Cantidad |
|----------------------------|----------|
| Si | 10 |
| No | 0 |

Gráfica 15. Ambiente laboral agradable:

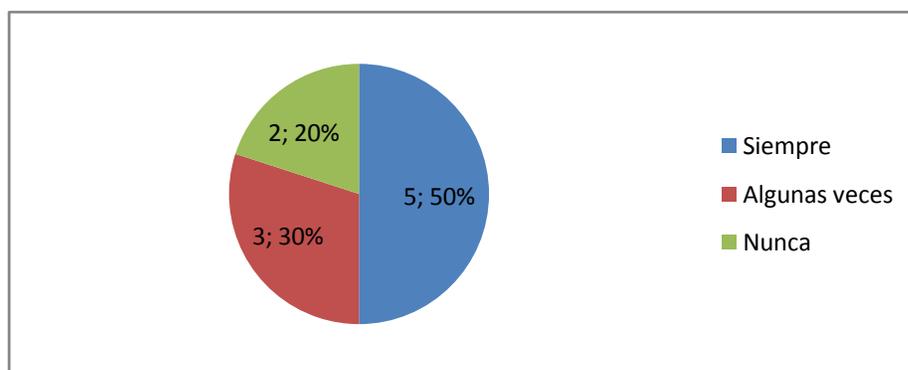


El 100 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados expresan que tienen un ambiente laboral adecuado.

Tabla 16. Motivaciones de los superiores al trabajo desarrollado:

| Hay motivaciones | Cantidad |
|------------------|----------|
| Siempre | 5 |
| Algunas veces | 3 |
| Nunca | 2 |

Gráfica 16. Motivaciones de los superiores al trabajo desarrollado



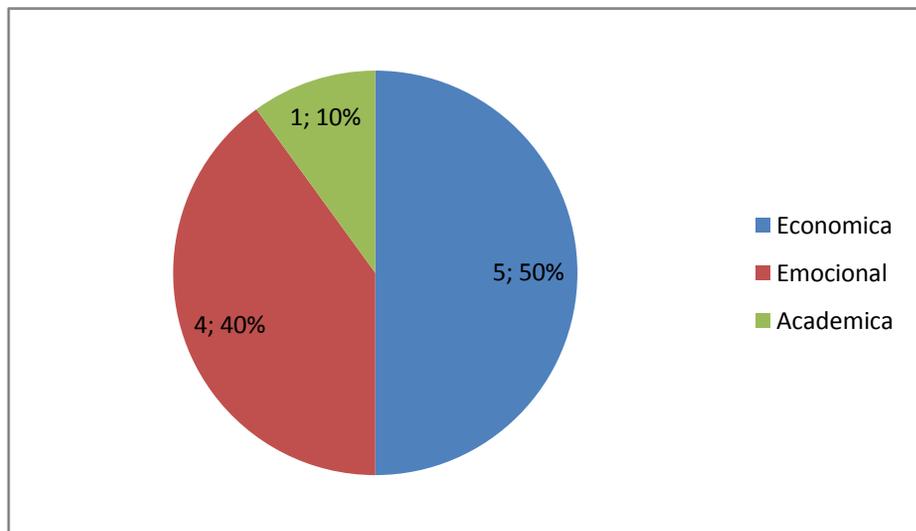
El 50 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados expresan que las motivaciones de sus superiores a la labor desarrollada se presenta siempre, el

30% de ellos expresan que se presenta algunas veces y el otro 20% expresa que nunca se presenta.

Tabla 17. Que motivación personal quiere:

| Motivaciones | Cantidad |
|--------------|----------|
| Economica | 5 |
| Emocional | 4 |
| Academica | 1 |

Grafica 17. Que motivación personal quiere:

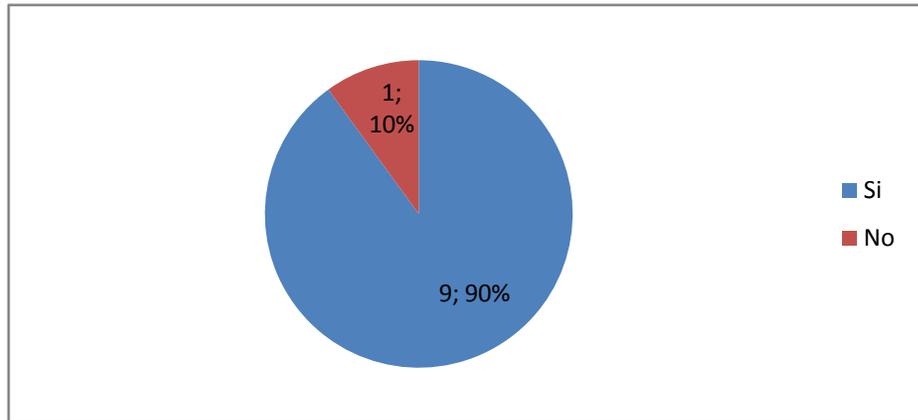


El 50 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados desean que la empresa desarrolle motivaciones económicas a sus empleados, el 40% de ellos motivaciones de carácter emocional y el otro 10% motivaciones en procesos académicos.

Tabla 18. ¿Le gustaría que la empresa le facilitará el estudio?

| Le gusta | Cantidad |
|----------|----------|
| Si | 9 |
| No | 1 |

Gráfica 18. ¿Le gustaría que la empresa le facilitará el estudio?

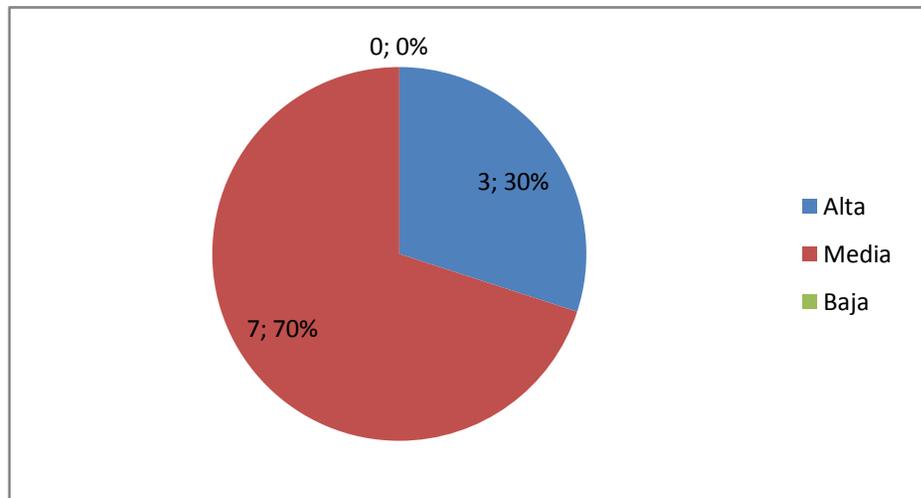


El 90 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados le gustaría que la empresa les facilitara el estudio y el otro 10% que no.

Tabla 19. Motivación que recibe de la empresa es:

| motivación | Cantidad |
|------------|----------|
| Alta | 3 |
| Media | 7 |
| Baja | 0 |

Gráfica 19. Motivación que recibe de la empresa es:

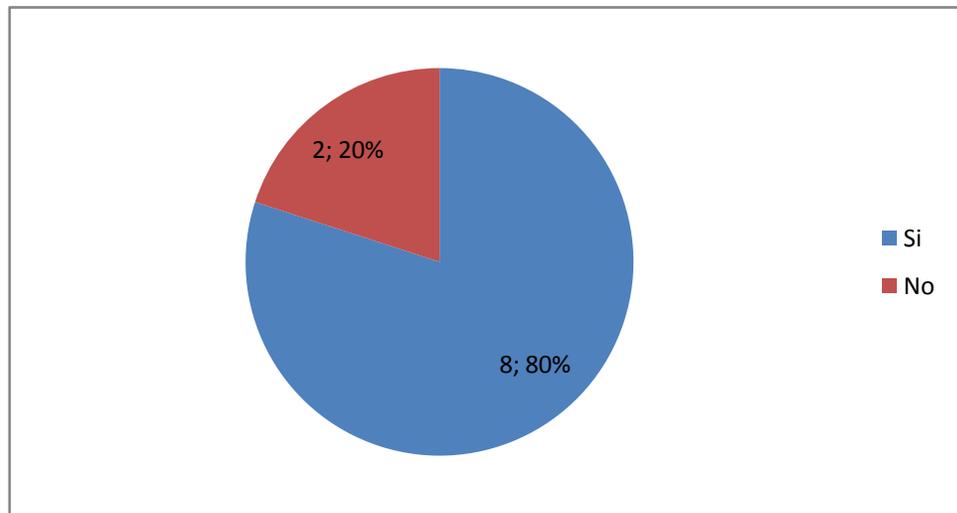


El 30 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados expresan que la motivación que tiene de la empresa es alta y el otro 70% de ellos expresa que es baja.

Tabla 20. Esta de acuerdo con la forma de contratación de la empresa:

| De acuerdo | Cantidad |
|------------|----------|
| Si | 8 |
| No | 2 |

Gráfica 20. Esta de acuerdo con la forma de contratación de la empresa:

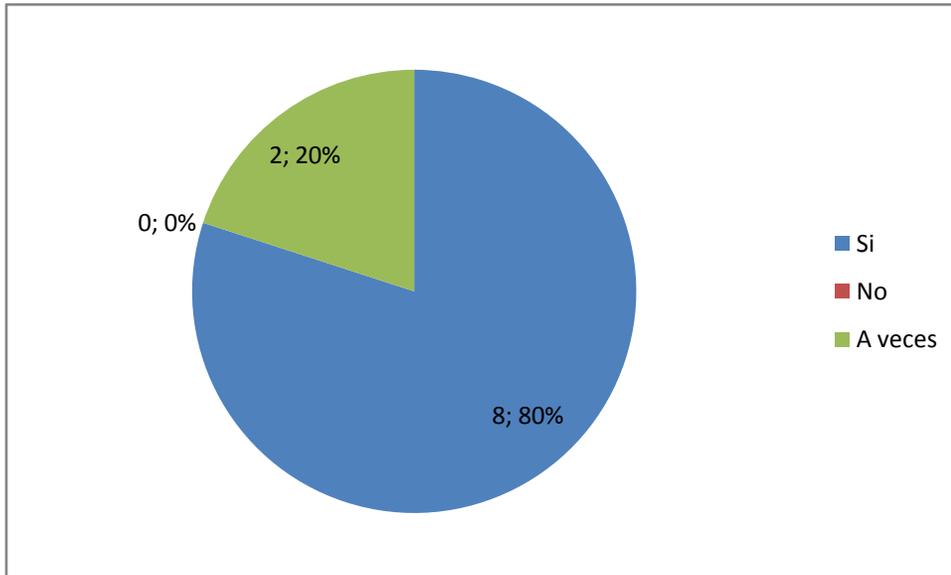


El 80 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados expresan que están conformes con la forma de contratación de la empresa y el otro 20% no está de acuerdo.

Tabla 21. ¿Creé que en la empresa existe el compañerismo?

| De acuerdo | Cantidad |
|------------|----------|
| Si | 8 |
| No | 0 |
| A veces | 2 |

Gráfica 21. ¿Creé que en la empresa existe el compañerismo?

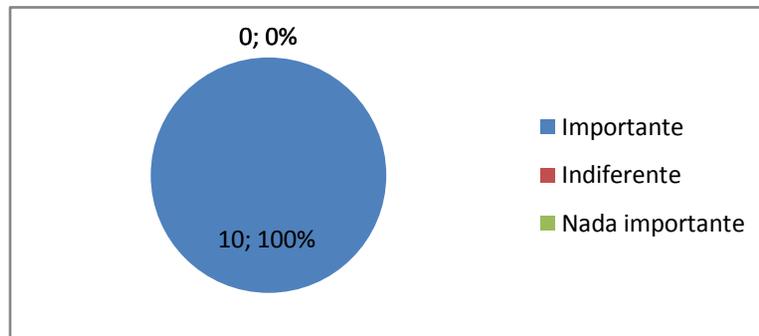


El 80 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados expresan que en la empresa se presenta el compañerismo y el otro 20% expresa que no se presenta.

Tabla 22. Importancia a la relación entre compañeros:

| Grado de importancia | Cantidad |
|----------------------|----------|
| Importante | 10 |
| Indiferente | 0 |
| Nada importante | 0 |

Gráfica 22. Importancia a la relación entre compañeros:

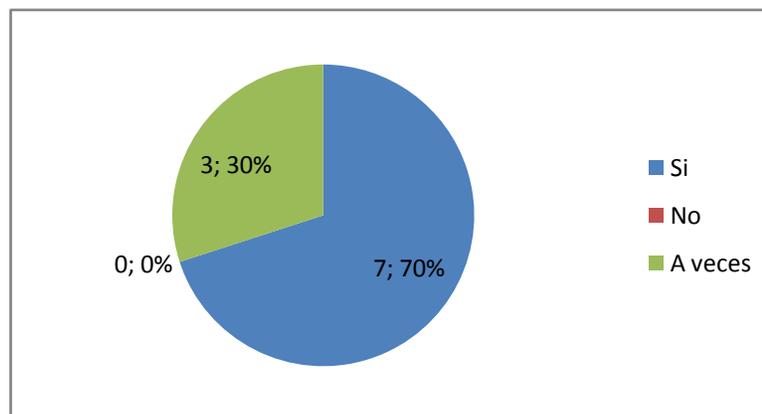


El 100 % de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados expresan que la relación entre compañeros es muy importante.

Tabla 23 ¿Sus superiores son respetuosos y tienen buena comunicación con sus colaboradores?

| Lo hacen | Cantidad |
|----------|----------|
| Si | 7 |
| No | 0 |
| A veces | 3 |

Gráfica 23 ¿Sus superiores son respetuosos y tienen buena comunicación con sus colaboradores?

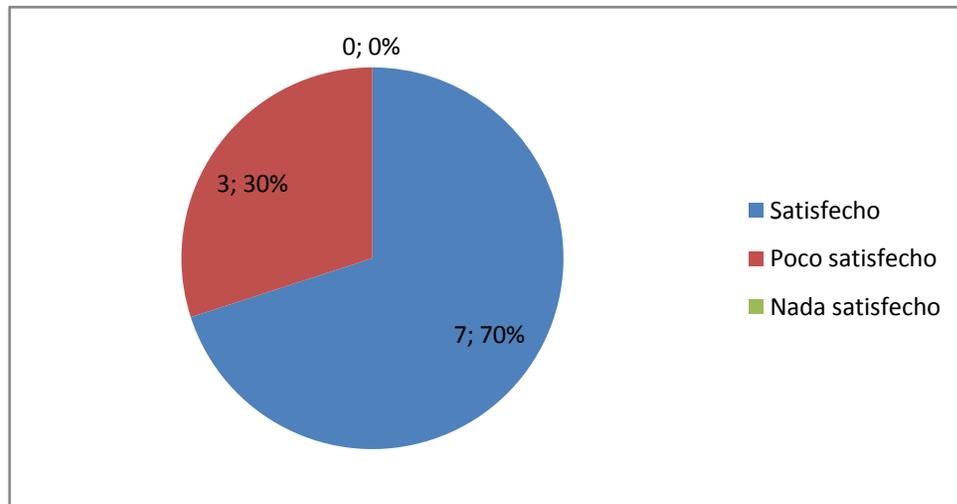


El 70% de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados expresan que sus superiores son respetuosos y tienen buena comunicación con sus superiores y el otro 30% expresan que a veces lo hacen.

Tabla 24. ¿Cuál es el grado de satisfacción con movyserc con relación a otros sitios de trabajo anteriores?

| Satisfacción | Cantidad |
|-----------------|----------|
| Satisfecho | 7 |
| Poco satisfecho | 3 |
| Nada satisfecho | 0 |

Gráfica 24. ¿Cuál es el grado de satisfacción con movyserc con relación a otros sitios de trabajo anteriores?



El 70% de los empleados de la empresa MOVYSERC encuestados expresan que están satisfechos con la relación que tienen con la empresa en comparación con otras empresas y el otro 30% expresan que están poco satisfechos.

2. MARCO REFERENCIAL

Para el trabajo se utiliza el enfoque humanístico (Teoría de las relaciones humanas) ya que promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos como lo son:

- Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo: En esta primera etapa domina el aspecto solamente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría – era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

- Adaptación del trabajo al trabajador. Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones

interpersonales y sociales dentro de la organización. Durante el proceso investigativo este aportó las siguientes características:

-Identificar la existencia de una organización informal paralela a la organización formal y que influía significativamente en el rendimiento del trabajador.

-La importancia del contenido del cargo

Los instrumentos que más se utilizaron dentro de esta investigación fueron:

- **La observación directa**, se realizó visitando los colaboradores de la empresa MOVYSERC y conociendo la dinámica de trabajo que existe entre ellos, caminando por los diversos espacios que tiene la empresa.
- **Entrevista estructurada**, para realizarla se escogieron una serie de preguntas que estuvieran acorde a la dinámica tanto de los colaboradores de la empresa MOVYSERC como de la investigación.

3. MARCO LEGAL

La política salarial debe enmarcarse en la ley según la constitución nacional en su “Artículo 53: El congreso expedirá el estatuto de trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos, los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación mas favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre las formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador de menor edad. El Estado garantizará el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores”¹.

¹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Constitución Política de Colombia, Art. 53.

4. MARCO TEÓRICO.

4.1. DEFINICIÓN DE GESTIÓN O ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Idalberto Chiavenato, define la administración de recursos humanos (ARH) o gestión de talento humano como: “el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización le enseña el modo que le permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.²

4.2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

4.2.1. Descripción de cargos

“Es un retrato del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace”.

² - CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2004. P 1.

4.2.2. Análisis de cargos

“Analizar un cargo significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis busca determinar los requisitos para ocupar dicho cargo, es decir las especificaciones, para de esta manera determinar las exigencias del cargo (intelectual, físico, responsabilidad y condición de trabajo) al ocupante”.

4.2.3. Concepto de cargo

Joaquín Rodríguez (2002) lo define de la siguiente manera “es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Desde otra perspectiva, el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos”³.

Por los continuos cambios que se vienen produciendo en el entorno empresarial, la globalización de los negocios y la continua variación de escenarios a la que nos enfrentamos hoy en día, obligando a buscar mecanismos que ayuden a aumentar la productividad y calidad, mediante la implantación de procesos claros y unificados que permitan crear diferencia y obtener una ventaja competitiva. Esta ventaja se puede basar en el capital o la tecnología, pero lo que ahora hace que las empresas se diferencien son los conocimientos generados por los colaboradores que las integran, que resultan un elemento vital para el funcionamiento de la misma.

Según William Werther “Las personas constituyen el principal activo de la Organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y esté más

³ RODRIGUEZ, Joaquín. Administración Moderna de Personal. México: Ed. Thompson, 2002. P 636

atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados”⁴

De acuerdo a lo anterior, es necesario que las organizaciones cuenten con un área especializada, que se encargue de los procesos de personal, como la selección, mantenimiento y desarrollo, todo esto en busca de un mejoramiento continuo, que facilite brindar al cliente un mejor servicio, prestado por un personal calificado, que permita mantener una posición privilegiada en el mercado.

Teniendo presente la importancia de las personas para las organizaciones se definirán los aspectos más relevantes que componen un área de talento humano en las organizaciones.

Hoy en día las organizaciones se están introyectando la necesidad de crear planes de mejoramiento que los lleve a obtener altos índices de calidad, por eso la implementación de un “sistema de Gestión, que es el proceso mediante el cual la alta Dirección se asegura de la obtención de recursos y del empleo eficiente y eficaz de ello, en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y en el logro de los resultados propuestos, los cuales deben estar al servicio del cliente interno y externo”⁵

Para instaurar este sistema de gestión se debe involucrar de manera clara al talento humano “No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales,

⁴ WERTHER, William Jr. Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill, 2001. p.8

⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/57/gesrhcuba.htm>

⁵ <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/162859183-188.pdf>

aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”, dándoles a conocer cuáles serán las normas, los valores empresariales a trabajar, para que de esta manera no se genere una resistencia al cambio, que de una u otra manera siempre tendrá un impacto que será asumido por algunos como positivo y para otros por el contrario será negativo.

“El sistema de gestión de talento humano está basado en 5 etapas que son: reclutamiento, selección y contratación, Inducción, remuneración y desvinculación. Ahora bien el TALENTO HUMANO que es el enfoque principal se puede definir de la siguiente manera “No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades.”⁶ Por eso dada la importancia que tiene este factor se trabajará arduamente, para que tanto la empresa y los investigadores muestren la relevancia que se merece, trabajando de una manera aunada pero sin desmeritar los aportes que sus colaboradores brinden, y que por tratar de mejorar un proceso por el desarrollo de unas técnicas, se caiga en el error de que el componente fundamental se haga a un lado y muestre rechazo.

4.3. FASES

4.3.1. Fase I: Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en un número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

⁶ www.utp.edu.co/php/revistas/.../docsFTP/162859183-188.pdf

“El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo”⁷

Técnicas de reclutamiento

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato presenta su solicitud de empleo ante la organización. La hoja de vida debe contener la información acerca del la formación académica, experiencia profesional y datos personales del aspirante.

Las principales técnicas de reclutamiento son:

- Avisos en periódicos o revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con universidades y asociaciones gremiales
- Carteles o avisos en sitios visibles
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados
- Consulta en los archivos de candidatos

“El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir”⁸.

⁷WHERTER. Op.cit., p 150.

⁸ BOHLANDER GEORGE, SNELL SCOTT, SHERMAN ARTHUR, Administración de recursos humanos, Pág 139

“El reclutamiento consiste en las actividades de la empresa que tienen que ver con el número y el tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece”⁹

4.3.2. Fase II: Selección y contratación

4.3.2.1. Seleccionar al personal idóneo, para ello es importante tener en cuenta que la debemos hacer en base a las competencias del puesto en cuestión y por lo tanto las técnicas a utilizar tiene que estar dirigidas en ese sentido, porque de lo contrario no respondería al sistema que se quiere implementar y llevaría al fracaso.

Las organizaciones siempre están incorporando personal para sustituir empleados que se van o para ampliar el cuadro de personal en épocas de crecimiento o desarrollo. La selección de personas es el proceso que sigue el reclutamiento.

La selección es una actividad de elección, clasificación y decisión, su objetivo es escoger los candidatos idóneos para el cargo. Funciona como un filtro para que solo las personas adecuadas ingresen con el fin de aumentar la eficacia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización.

Técnicas de selección

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir también se debe obtener información de los aspirantes, el paso siguiente es la elección de técnicas de selección para escoger a los candidatos.

⁹ IVANCEVICH JOHN M, Administración de recursos humanos, Pág 196. Op Cit James A. Breugh, Recruitment: Science and Practice, Boston Kent, 1992. Pág. 4

- **Entrevista:** Es un proceso de comunicación donde dos o más personas interactúan. Por un lado está el entrevistador, quien toma la decisión y por otro el entrevistado.

- **Pruebas de conocimiento de capacidad:** Son herramientas para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.

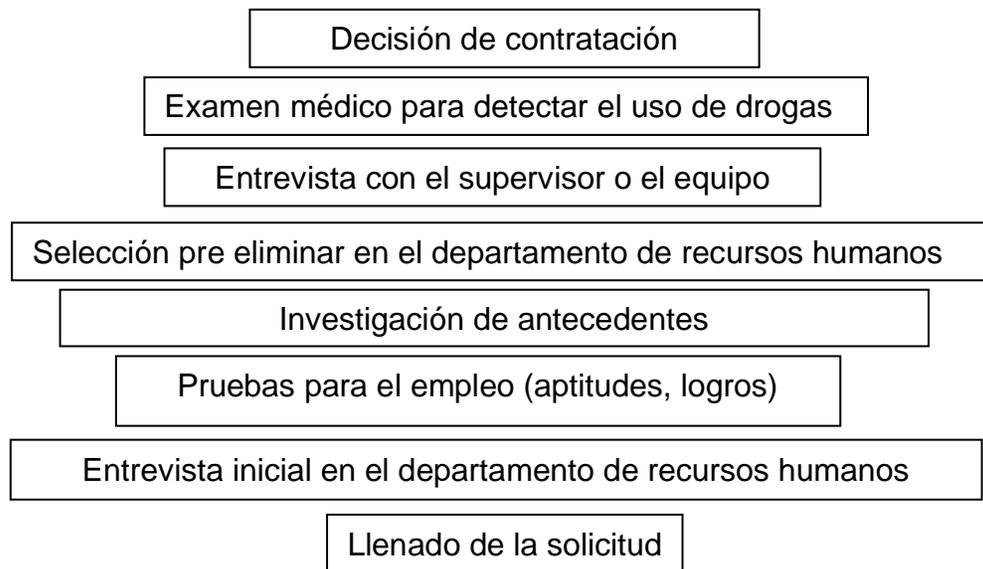
“**Selección** es el proceso por el que una organización escoge en una lista de solicitantes a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento. Aunque esta definición destaca la eficacia de la selección, las decisiones sobre a quién contratar también deben ser eficientes y estar dentro de los límites establecidos por la legislación de igualdad de oportunidades. Así, hay varias metas en el proceso de selección de una organización.

En su forma más elemental, con los programas de selección se pretende identificar a los solicitantes que tienen las mayores posibilidades de satisfacer o exceder las normas de rendimiento de la organización. Pero en este caso *rendimiento* no se refiere a la cantidad de producción, sino que también abarca otros objetivos, como calidad de la producción, inasistencias, robos, satisfacción y desarrollo profesional. Para complicar el problema de establecer un buen sistema de selección, está el hecho de que la finalidad no siempre es encontrar los solicitantes de más calidad en cierto aspecto. Más bien la selección es la búsqueda de la correspondencia óptima entre el puesto y el grado en que una característica peculiar esté presente en un solicitante. Por consiguiente, una de las primeras tareas en la elaboración e implantación de un proceso de selección

eficaz es que la empresa defina cuál es el objetivo más importante para sus circunstancias"¹⁰.

“El proceso de selección en la mayoría de las organizaciones, la selección es un proceso continuo. La rotación es inevitable y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes de adentro o de fuera de la organización, o bien con personas cuyas aptitudes fueron evaluadas antes. Es común tener una lista de espera para llenar vacantes temporales o permanentes.

El número y secuencia de los procesos del proceso de selección varía, no sólo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. Cada paso debe evaluarse en términos de su aportación. Los pasos que, por lo general constituyen el proceso de selección:



No todos los solicitantes recorren todos los pasos. Algunos son rechazados después de la entrevista preliminar, otros después de las pruebas y así sucesivamente.

¹⁰ IVANCEVICH JOHN M, Administración de recursos humanos, Pág 173,174

Como se observa en la figura, las organizaciones utilizan varios métodos y medios para obtener información sobre los solicitantes. Éstos incluyen solicitudes de empleo, entrevistas, pruebas, exámenes médicos e investigaciones de antecedentes. Sin importar el método que utilice, es esencial que se ajuste a las normas éticas aceptadas, incluyendo la privacidad y la confidencialidad, así como los requisitos legales. En particular, es esencial que la información obtenida sea lo bastante confiable y válida”.¹¹

“SELECCIÓN Y CONTRATACION: Continuando con el proceso anterior, éste está orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, quizás la misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, sin importar otros factores pues son estas las que garantizaran un desempeño exitoso. Es frecuente encontrar hoy en organizaciones donde se viene implementando este concepto como los criterios de selección se basan únicamente en la identificación de aquellas competencias que previamente se han determinado como requeridas para cada cargo, y que serán condición para garantizar un desempeño altamente exitoso”.¹²

4.3.2.2. Contratación se hace una vez son aprobadas las etapas del proceso de selección (Solicitud, pruebas, exámenes médicos) el candidato puede ser contratado. Se procede a formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la

¹¹ BOHLANDER GEORGE, SNELL SCOTT, SHERMAN ARTHUR, Administración de recursos humanos, Pág 173-174

¹² <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>

empresa. Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.

La duración del contrato será por tiempo indefinido, determinado o por obra o labor contratada. El contrato deberá ser firmado por el gerente general trabajador

Es la formalización, de acuerdo con la Legislación Laboral Colombiana, de la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa MOVYSERC

“CONTRATACION:

Tipos de Contrato

- Contratos Verbales
- Contratos Escritos:
 - Terminó Indefinido
 - Terminó Fijo
 - Por labor contratada
 - Destajo¹³

4.3.3. Fase III: Inducción

La inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado, la cual busca introducirlo de forma efectiva a su nuevo ambiente laboral, presentando a su equipo de trabajo, las obligaciones referentes al cargo, las políticas de la empresa, así como la visión y misión de la empresa.

Con la inducción en realidad se busca dar un componente del proceso de *socialización* del nuevo empleado con la empresa. La socialización es el proceso

¹³ <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

por el que un empleado empiece a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

Los programas de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y estos pueden ser:

FORMALES: Son los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

INFORMALES: Puede ser un grupo de iniciación o una persona del propio departamento asignado para esta labor. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y presentación de los compañeros de trabajo. Al participar un supervisor de área y un representante del departamento de Recursos Humanos se alcanza una eficacia en el programa de inducción.

“**La inducción** se introduce a los nuevos empleados a la organización, así como a sus tareas, gerentes y grupos de trabajo correspondientes. Llegar a un trabajo nuevo a menudo es un acontecimiento solitario y confuso. El recién llegado no sabe qué decir ni a quién decirlo. Ni siquiera sabe dónde se supone que debería estar. Para cualquier empleado es difícil comenzar simplemente porque al ser nuevo no sabe qué esperar, tiene que enfrentar un cambio importante en su vida (el empleo) y se siente inseguro sobre el futuro. Estos ingredientes hacen suponer que la “angustia de la novedad” naturalmente será intensa. Se necesita tiempo para ponerse al corriente pero un buen programa de inducción puede transformar este periodo en una experiencia positiva. Los primeros días de trabajo son cruciales para que el empleado arranque en la dirección correcta con una actitud y sentimientos positivos

Se requieren diversos grados de inducción, dependiendo de la experiencia, la trayectoria profesional y la edad del nuevo empleado. La inducción, cualquiera que sea, está destinada a hacer que la persona se sienta más cómoda, aprenda y se aliste para trabajar en el contexto de la cultura, las estructuras y el conjunto de empleados de la empresa. Por ello, es importante examinar los antecedentes del empleado para diseñar el programa de inducción adecuado.

Objetivos de la inducción:

Un programa de inducción constituye un intento por enviar mensajes claros y ofrecer información fidedigna sobre la cultura de la compañía, el puesto y las expectativas. Desafortunadamente, lo que es claro para una persona puede resultar oscuro para otro. Los mensajes claros que sí son entendidos y aceptados cumplen varias metas de la inducción, como las siguientes.

- Reducir la ansiedad
- Reducir la rotación
- Ahorrar tiempo
- Despertar expectativas realistas

Seguimiento de la inducción

La fase final de un programa sistemático de inducción bien diseñado es la asignación del nuevo empleado a un puesto. En ese momento, el supervisor debe tomar el relevo y continuar con el programa. Una manera de asegurar una inducción adecuada consiste en diseñar un sistema de retroalimentación para controlar el programa o acudir a la administración por objetivos. Es posible diseñar un formato para que el nuevo empleado proporcione sus comentarios. Se le diría: “complete esta lista de verificación tan bien como pueda. Entréguela luego a su supervisor para que la revise con usted y le de todos los datos adicionales que necesite”. El empleado y el supervisor firman el formato de información del puesto. Mediante una junta con el grupo de inducción al cumplirse

el primer mes de trabajo se abren oportunidades de seguimiento para determinar qué tan bien se está adaptando el empleado, además de que se hace posible evaluar el programa de inducción. El formato no tiene por objeto poner a prueba los conocimientos, sino mejorar el proceso de inducción. Incluso en organizaciones con programas sobresalientes en este sentido, llega el momento en que se requiere capacitación o desarrollo”¹⁴

“**La inducción** es el proceso de orientación de los nuevos empleados, respecto a la organización y su ambiente de trabajo. Se le debe hacer a todos, no importa su rango o estatus, a temporales y vinculados a la organización bajo cualquier esquema (a término fijo, a término indefinido, practicantes) También existe la re inducción la cual se entiende como el proceso mediante el cual se actualiza a todos los empleados sobre cambios significativos del entorno organizacional. Pueden ser: convenios, cambios estratégicos, nuevos productos o cambio de razón social, entre otras. La re inducción debe ser ofrecida igualmente a todos los empleados sin distinción alguna.

Objetivos de la Inducción

1. Facilitar que los nuevos empleados conozcan el sistema organizacional.
2. Crear vínculos de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
3. Posibilitar a los nuevos miembros el desarrollar sentido de pertenencia y aceptación hacia la organización.
4. Conocer tanto las instalaciones físicas como las personas que están allí para la construcción de un reconocimiento más cercano con la organización.
5. Dar a conocer las prestaciones y servicios a los que tienen derecho los empleados.
6. Precisar las normas, políticas y procedimientos de la organización.

¹⁴ IVANCEVICH JOHN M, Administración de recursos humanos, Pág 401- 405

Programa de Inducción: Un programa de inducción debe contener todos los aspectos relacionados con la organización y su forma de actuar. Los puntos básicos de un programa de inducción son: Bienvenida. Video institucional. Historia de la empresa. Objetivos de la empresa. Productos o servicios que presta la empresa. Información sobre el contrato de trabajo. Sistema de compensación. Explicación pacto o convención colectiva. Instrucción sobre seguridad ocupacional. Servicios que presta la empresa. Beneficios. Prestaciones extralegales.

El área responsable de la inducción es el departamento de Gestión Humana y los jefes inmediatos. La evaluación del programa de inducción puede hacerse durante el proceso de inducción, dos o tres meses después para lograr evidenciar el impacto, durante el proceso de entrenamiento o como miembro activo de la organización (puede ser 6 meses después de haber ingresado) La metodología utilizada para llevar a cabo el programa de inducción puede: grupos homogéneos, grupos que pertenezcan a áreas de trabajo similares o por oficios. La intensidad de dicho programa puede ser tiempo completo, medio tiempo o por sesiones. Los participantes de dicho procesos son todos los miembros que ingresan a la organización”¹⁵.

4.3.4. Fase IV: Mantenimiento (Remuneración)

La remuneración hace parte integral de la fase del proceso de gestión humana (mantenimiento) el cual está conformado por cuatros aspectos importantes a tener en cuenta que son:

Remuneración

Capacitación y desarrollo

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 2002.

Asesoría
Evaluación

4.3.4.1 Remuneración

Es la recompensa cuantificable que un empleado recibe por su trabajo. Incluye 3 componentes:

- **Remuneración básica:** está representada por el salario que es la contra prestación por el trabajo de una persona en la organización.
- **Incentivos salariales:** son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño (bonos, participaciones por resultados, etc.).
- **Remuneración indirecta y beneficios:** se conceden a través de varios programas: vacaciones, seguros de vida, restaurante, etc.

4.3.4.2. Capacitación y desarrollo

Es el proceso mediante el cual la organización busca fomentar habilidades necesarias en los colaboradores para el desempeño óptimo de sus funciones. La Capacitación Técnica ofrece al empleado experiencia para su empleo actual. El Desarrollo Gerencial es una capacitación cuyos resultados se esperan a largo plazo, su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización, o resolver problemas dentro de la misma.

Para poder realizar dichas capacitaciones dentro de una organización se debe realizar ante todo una evaluación de las necesidades de formación para así determinar donde se encuentran las falencias, que personas son las que deben asistir a estas, cual debe ser el contenido del programa y en qué lugar se tomara la capacitación, para de esta manera poder iniciar a realizar las capacitaciones en los colaboradores.

La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje, por lo tanto es importante brindar material de fácil recordación y comprensión para los colaboradores y motivar a los asistentes para que se sientan satisfechos con los nuevos conocimientos adquiridos.

4.3.4.3 Asesoría

En este punto la empresa tiene derecho a recibir por parte de la ARP a la que se encuentra afiliada servicios como:

- Asesoría básica para el diseño del programa de Salud Ocupacional en la respectiva empresa.
- Capacitación básica para el montaje de la brigada de primeros auxilios.
- Capacitación a los miembros del comité paritario de Salud Ocupacional o a los vigías ocupacionales.
- Fomentar estilos de trabajo y de vida saludables, de acuerdo con los perfiles de la empresa

4.3.4.4 Evaluación

Con la evaluación de desempeño se busca medir la calidad en las actividades que ejercen a diario los trabajadores y hasta qué punto cumplen con los objetivos propuestos en cada cargo.

Ésta debe proporcionar beneficios a la empresa, evaluar a los colaboradores y determinar futuras acciones, como aumentos salariales, ascensos, transferencias, necesidades de capacitación y lo más importante, siempre debe haber retro

alimentación acerca de la evaluación con los trabajadores, para que ellos conozcan su desempeño en el cargo.

4.3.4.4.1 Planes de carrera “Los planes de carrera no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro prospero basado principalmente en su esfuerzo. No se trata del azar ni de decisiones subjetivas, si se logran los puntos necesarios para alcanzar una posición superior y esta se encuentra vacante, el individuo puede reclamar lo que le corresponde”¹⁶.

4.3.4.4.2 Planes de sucesión: “Según el diccionario VOX de la Lengua Española, la palabra sucesión significa, entre otras cosas, la “entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra” y “prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos.” Y en pocas palabras eso es lo que ha de entenderse por los planes de sucesión: la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características¹⁷.

No obstante, el concepto anterior se confunde, en la mayoría de los casos, con el concepto de planes de carrera y, algunos autores, suelen referirse a ambos como sinónimos, siendo esto contrario a la verdad.

Los planes de sucesión suelen ser muchos más exigentes que los planes de carrera porque exigen mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la operacionalización o puesta en práctica del mismo, además de la correspondiente

¹⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm>.

¹⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm>

agregación de valor de manera efectiva y medible, eficaz y palpable, por cuanto demanda no sólo el manejo de la información sino el conocimiento actualizado y comparado de la misma, así como su traducción al entorno laboral presente.

“**La remuneración** es la parte de la administración de recursos humanos que se ocupa de todos los beneficios que reciben los individuos por realizar las tareas de la organización. Es la principal razón de que la gente busque trabajo. Es una relación de intercambio. Los empleados cambian trabajo y lealtad por remuneración económica y no económica (salario, prestaciones, servicios, reconocimiento, etc.).

La remuneración económica es directa e indirecta.

La remuneración económica directa: consiste en el pago que recibe un empleado en la forma de sueldos, salarios, bonos o comisiones.

La remuneración económica indirecta: -las prestaciones- comprende todas las recompensas económicas que no incluye la remuneración económica directa. Las recompensas no económicas, como elogios, autoestima y reconocimiento, influyen en la motivación, productividad y satisfacción de los empleados

El objetivo de la remuneración es establecer un sistema de recompensas que sea equitativo tanto para el empleador como para el empleado. El resultado deseado es un empleado al que atrae el puesto y que se siente motivado para hacer un buen trabajo para su empleador”¹⁸.

“Patton postula que en la compensación hay siete criterios de eficacia que deben ser:

¹⁸ IVANCEVICH JOHN M, Administración de recursos humanos, Pág 301,302

1. **Adecuada:** Hay que cumplir con los requisitos mínimos gubernamentales, sindicales y gerenciales.
2. **Equitativa:** Todos deben recibir un pago justo de acuerdo con su esfuerzo, habilidades y competencias.
3. **Equilibrada:** Salario, prestaciones y otras recompensas deben formar un paquete completo razonable.
4. **Costeable:** El pago no debe ser excesivo en relación a lo que la empresa puede pagar.
5. **Segura:** El pago debe bastar para que los empleados se sientan seguros y para que satisfagan sus necesidades básicas.
6. **Estimulante:** El pago debe motivar el trabajo eficaz y productivo
7. **Aceptable para los empleados:** Los empleados deben entender el sistema salarial y pensar que es razonable para la empresa y para ellos mismos.¹⁹

4.3.5. Fase V: Desvinculación

La desvinculación laboral es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización

Hay dos tipos de desvinculación laboral:

Voluntaria: Es el mismo empleado quien determina su desvinculación de la empresa. Se presenta en los siguientes casos:

- Bajo nivel de satisfacción
- Mejores oportunidades laborales
- Horarios más flexibles
- Mal ambiente laboral

¹⁹ Patton Thomas, Pay, New York, Free Press. 1977.

- Poco compromiso laboral
- Suele producirse al final de la carrera profesional
- Jubilación anticipada

Involuntaria: Es la organización la cual determina si despide o deja cesante a un funcionario.

- Mala adecuación del trabajador con el ambiente laboral
- Poco interés de superación
- Mala relación entre el empleado y la empresa
- Cambios producidos en la empresa
- Baja productividad

“La desvinculación es un proceso de naturaleza humana, organizativa y económica; que siempre tiene un sentido y un mensaje para la empresa y que, de un modo u otro, requiere la participación de los directivos. La desvinculación de una o varias personas de la empresa produce una serie de efectos con los que debemos contar antes de llevarla a cabo. Por una parte debemos destacar unos efectos internos de la desvinculación como son la credibilidad de la dirección, la sensibilidad organizativa, la modificación de los procesos, los valores y hábitos, los costes y un nuevo enfoque de las políticas. A su vez, nos encontramos con unos efectos externos que son los que más preocupan, como pueden ser la imagen, la función social, la cultura corporativa, la competencia, los clientes y proveedores o los analistas financieros.

Primero que todo, hay que analizar los elementos clave para un despido legalmente válido, sobre todo cuando se trata de una falta por parte del trabajador. Pero si nos quedásemos exclusivamente en los aspectos legales estaríamos obviando la parte más valiosa para la empresa: la información. Ante un despido objetivo, la entrevista de salida nos permite conocer de primera mano información sobre el clima laboral de la empresa, ya que el trabajador se ve fuera de la misma

y se ve con libertad (y la tiene) para enjuiciar sin miedo a ninguna represalia. Podemos conocer los aspectos que se dan en la empresa que pueden desembocar en futuros despidos y que a partir de entonces podemos actuar en consecuencia. Conoceremos relaciones interpersonales, posiciones de poder, líderes informales de la organización, quejas y sugerencias.

Asimismo, en el caso de una baja voluntaria del trabajador, debemos ahondar en las causas reales de su marcha. Si el empleado abandona la empresa debemos conocer y analizar las causas que lo llevan a hacerlo ya que probablemente no sea el último. En la entrevista podemos conocer que tal vez existe un superior que abusa de su condición, que no damos la formación requerida, que se producen discriminaciones o que otra empresa está "fichando" a nuestros talentos. Esa información, bien gestionada, nos puede llevar a elaborar una mejor política de retención de empleados.

Una vez que se ha tomado la decisión de prescindir de un trabajador, hay que comunicárselo a él y la manera óptima de hacerlo es a través de la entrevista de desvinculación. Debemos preparar el ambiente para minimizar en la medida de lo posible el impacto para una persona que es recibir la noticia de que se queda sin trabajo con todo lo que ello conlleva, es decir, debemos desarrollar la entrevista de despido de manera profesional y eficaz.

La comunicación del despido debe hacerla el jefe inmediato del trabajador que cesa, que es la persona que mejor lo conoce, aunque también puede llevarla a cabo el director de área o máximo responsable, según los casos. El lugar donde se lleve a cabo debe ser el más discreto posible y al llamarle para la entrevista no debe hacerse delante de sus compañeros porque da pie al rumor y a la incomodidad ("el siguiente soy yo"). Asimismo, el contenido de la entrevista debe ser cuidadosamente preparado y dominar los momentos cuando se va a decir qué cosa y cómo.

La entrevista es el momento más delicado del despido. Para empezar es imprescindible que el empleador comunique el despido de forma directa y clara, sin eufemismos ni circunvalando el tema. Debe hacerlo durante los primeros cinco minutos de la entrevista dejando el resto de la misma para escuchar a la persona que cesa. La duración total de la entrevista no debe superar los 20 o 30 minutos, menos tiempo podría dar que pensar que queremos "deshacernos rápidamente" del asunto y que no es importante, y más tiempo podría llevarnos a la falta de rigor profesional y hacernos caer en sentimentalismos o dudas sobre la decisión tomada.

El empleador debe dirigir la entrevista en base a los criterios que haya preparado previamente, buscando una actitud ponderada y conciliadora en la medida de lo posible. Hay que evitar agresividades, promesas que no se pueden mantener, o justificaciones que puedan crear falsas expectativas. Es imprescindible razonar el cese explicando la amortización del puesto o su eliminación, lo que permitirá conservar su autoestima y confianza (siempre que el despido no sea motivado por una falta del trabajador).

Finalmente es fundamental prestar especial atención a la información que se va a dar al resto de la plantilla y colaboradores inmediatos de acuerdo con el afectado, procurando transmitir tranquilidad al resto del personal para evitar temores y asegurar la continuidad. El conocimiento de un despido por parte de la persona afectada es un momento que, aunque intentemos minimizar su impacto, es traumático de por sí. Podemos clasificar en tres tipos las reacciones habituales ante un despido:

Agresiva. El trabajador no acepta la noticia y desahoga su rabia con la persona que le ha comunicado el despido. Incomprensión, rabia e impotencia son las reacciones típicas. En este caso el empleador debe estar preparado y mantenerse en silencio. Escuchar es lo más apropiado, sin responder a las amenazas ni elevar

el tono de voz. Después, el trabajador se sentirá más relajado y se producirá un "bajón".

Depresiva. El trabajador se hunde en sus pensamientos internos, se ve como un incompetente y no encuentra explicación. Puede rogar la reconsideración de la decisión, hacer una promesa de cambio, e incluso acudir involuntariamente al chantaje emocional con su interlocutor alegando problemas personales o económicos. Lo más apropiado será llevar a cabo una revisión conjunta de lo bueno que ha hecho en la empresa buscando animarle, darle reconocimiento y recalcarle sus competencias personales y profesionales más valiosas.

Pasiva. El individuo permanece en silencio y no parece afectarle la decisión tomada. Su mente genera un mecanismo de defensa mediante el cual no asume lo que le acaban de decir. El empleador no debe permitir al trabajador irse con alguna esperanza y debe lograr que este asuma la realidad que se le plantea y reaccione en ese momento”²⁰.

“La Desvinculación Programada, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible

El trabajo es comprendido como uno de los elementos más valorados de nuestra sociedad, generalmente al desempleado se le ve como persona de segunda clase y las oportunidades de adquirir una vivienda, un vehículo u otro tipo de bien a través del crédito son dirigidas a los empleados ya que se les considera un mercado más seguro que los independientes, además, la formación académica de la mayoría de instituciones se orienta hacia la formación de empleados.

²⁰ http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Cid06/sep_oct/entrevista.htm.

Dadas estas condiciones y entendiendo las costumbres de nuestras sociedades, es comprensible que la pérdida del empleo sea uno de los problemas que más afecta a las personas, tanto en el plano económico como en el psicológico. La persona pierde confianza en sí misma, poder económico, autoestima, además se tiende a sentir culpable y tiene problemas dentro de su núcleo familiar, los problemas conyugales aumentan, los hijos, si los hay, no le muestran respeto.

Los problemas que causa la pérdida del empleo generan un bloqueo tal en el individuo que le impide desarrollar estrategias y acciones que le lleven a la consecución rápida de uno nuevo.

Aunque el outplacement o desvinculación programada busca solucionar dificultades individuales, también es una herramienta que contribuye a disminuir los problemas que pueden enfrentar las empresas al realizar despidos tales como costos de reemplazo, caída de la productividad y la motivación de los empleados que se quedan, entre otros.

LA DESVINCULACIÓN ASISTIDA COMO SOLUCIÓN

El Desvinculación asistida más que una herramienta, es una política de recursos humanos que se ocupa de la desvinculación y cuya aplicación disminuye los traumas e inconvenientes que sufren, tanto los desvinculados como la empresa. Esta política se basa en dos premisas, la necesidad del proceso de desvinculación programada y la equidad con la que se tratan y eligen quienes serán desvinculadas.

Hoy la desvinculación programada es un proceso integrado a las políticas de recursos humanos, tal como lo es la selección y vinculación de personal y como proceso tiene ciertas etapas de implementación a saber:

1. Diagnóstico

Corresponde al análisis situacional, se plantean sus objetivos y alcance, se identifican los candidatos a desvincular, se desarrollan las estrategias de comunicación y se planifica la totalidad del programa.

2. Intervención

Esta etapa busca determinar las necesidades de capacitación de los individuos a través de pruebas psicométricas, mediante su aplicación se pueden determinar las fortalezas, competencias y habilidades del candidato.

3. Preparación

Luego de identificar qué puede hacer el candidato, qué le gusta y en dónde se siente a gusto, se procede a desarrollar un plan personal de desarrollo de competencias que comprende labores de mercadeo personal y capacitación para luego planear la forma en que se introducirá de nuevo al mercado laboral.

4. Implementación

Se trata de desarrollar un plan individual de rediseño de carrera o potencialización, estableciendo si el individuo puede crear su propio negocio, si existe la posibilidad de que siga trabajando con la misma empresa pero mediante outsourcing o cuáles son los mejores perfiles de empleo que puede explotar. Se emprende entonces una campaña de búsqueda, acompañada de perfeccionamiento de habilidades para la consecución de nuevos trabajos, en la cual se busca mejorar las habilidades de comunicación y negociación del individuo, todo ello encaminado a la consecución del nuevo empleo.

5. Retroalimentación

Una vez que el individuo se ha empleado nuevamente, ya sea de forma independiente o a través de una empresa, se procede a evaluar conjuntamente el programa y a examinar cada experiencia para determinar cómo y en qué mejorar

Con la desvinculación desprogramada el individuo puede superar más rápido y con menores riesgos la etapa de desempleo, además crea una nueva mentalidad entre los que se quedan, ya que saben que no van a atravesar solos por esta amarga experiencia. ²¹

²¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/28/opc.htm>

5. MARCO INSTITUCIONAL:

MOVYSERC Empresa dedicada al cargue y descargues de mercancías, la reparación de estibas y servicios complementarios (Jardinería, servicios generales entre otros).

Que busca satisfacer las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible y con los resultados esperados. Garantizándoles el recurso humano aquellas empresas en las áreas que se requieran con precios competitivos.

5.1. MISIÓN

MOVYSERC es una empresa dedicada a la prestación de servicios de cargue y descargue de mercancías, reparación de estibas y servicios complementarios, que busca garantizar a sus clientes el desarrollo integral de sus procesos, con personal idóneo para sus actividades suplementarias.

Implementando acciones para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y familiares generando puestos de labor con todas las garantías de ley, incentivando la productividad de sus procesos mediante la gestión del talento humano.

5.2. VISIÓN

En el 2.014 MOVYSERC será la primera empresa de este sector certificada por el ICONTEC, garantizando a sus clientes servicios desarrollados por personal

capacitado para la realización de sus actividades complementarias, con procesos estandarizados y conocimientos operativos que ayudaran al buen uso y manipulación de las tecnologías existentes en las empresas usuarias de nuestros servicios.

5.3. VALORES CORPORATIVOS

- Honestidad
- Responsabilidad
- Transparencia
- Respeto
- Solidaridad
- Equidad

5.4. SERVICIOS

- Cargue y descargue de mercancías
- Reparación de estibas
- Servicios complementarios en:
 - Jardinería
 - Servicios generales
 - Mantenimiento de infraestructura.

6. DIAGNÓSTICO PARA UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA MOVYSERC

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico a la empresa MOVYSERC y al crecimiento del personal que presenta, por la adquisición de nuevos clientes y por la movilidad actual del mercado, la premura de dar respuestas a estos, sin tener un esquema definido para elegir el nuevo personal para el cumplimiento que requiere el mismo, por esto se determinó la necesidad de generar un plan de mejoramiento de gestión de Talento Humano con el fin de buscar formalizar sus procesos de reclutamiento, selección y contratación, inducción, remuneración desvinculación, donde se tenga claridad de los cargos, perfiles y/o funciones para los colaboradores que ingresan a la organización, propendiendo por el bienestar de la empresa generando mayor compromiso por parte de los colaboradores. En este capítulo se aborda la propuesta para la “DIAGNÓSTICO PARA UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA MOVYSERC”, con base al marco teórico y al diagnóstico selectivo realizado a la empresa presentada en el capítulo 4.

A continuación se sugiere emplear la siguiente estructura para el plan de mejoramiento e institucionalizarlos para mejorar sustancialmente los perfiles de los cargos de los colaboradores nuevos e ir estructurando los existentes.

6.1. PASOS PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA MOVYSERC.

Para la realización del plan de mejoramiento de procesos de gestión de Talento Humano, se planteara el desarrollo de los siguientes procesos de reclutamiento, selección y contratación, inducción, remuneración y desvinculación para la empresa:

6.1.1. Proceso de Reclutamiento para la empresa MOVYSERC.

6.1.1.1. Diseño de perfiles

Identificación área administrativa

AREA: GERENCIA

CARGO: GERENTE

JEFE INMEDIATO: N/A

Misión del Cargo

Su labor se centrará en la toma de decisiones y en la planeación empresarial; fijar objetivos, proyecciones, expectativas, y realizar seguimiento a los procesos establecidos, sus decisiones estarán basadas en lo que es inversión y en los contratos en los que representará a la empresa MOVYSERC.

Funciones:

Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Facilitar un ambiente en el cual los colaboradores puedan lograr las metas propuestas trabajando en equipo y optimizando los recursos.

Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la Empresa.

Perfil Buscado (Mujer-Hombre)

Edad: Indiferente

Estado civil: Indiferente

Experiencia laboral: 2 años como profesional o 1 año de desempeño a cargos similares.

El candidato ideal debe ser una persona capaz de coordinar todos los recursos a través de los procesos de planeación, organización, [dirección](#) y [control](#) a fin de lograr los objetivos establecidos.

Base personal:

Competencias requeridas para el cargo.

Competencias Técnicas o de Función.

Sistemas informáticos.

Administración empresarial.

Metodologías de formulación y evaluación de proyectos

Conocimiento en Gestión de calidad.

Desarrollo y relaciones interpersonales.

Autoridad

Competencias de análisis y de síntesis.

Tener capacidad y agilidad mental para solucionar problemas, tratando siempre de tomar la mejor decisión sin afectar la organización.

Competencia en la capacidad de comunicación

Persona con la capacidad de llegar a los demás, de saber hablar y saber escuchar.

Competencia en la capacidad de liderazgo

Persona capaz de trabajar en equipo, con capacidad para guiar los colaboradores con sentido al logro de los objetivos.

IDENTIFICACIÓN DE LA GERENCIA

AREA: GERENCIA

CARGO: ASISTENTE DE GERENCIA

JEFE INMEDIATO: GERENTE

Misión del cargo

Apoyar a la dirección de la empresa, donde se concentrará en fijar políticas, planear, organizar coordinar y controlar procesos de facturación, recuperación de cartera, desarrollar actividades relacionadas con la liquidación salarial y prestacional de los colaboradores. Además es un puesto mediador entre la dirección y todo el personal que conforma la empresa, todos los comunicados, memorándums y llamados de atención que se realizan son a través de la asistente, además manejará la caja menor de la empresa.

Funciones:

Apoyar a la gerencia en sus procesos establecidos.

Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, financiero y operativo de la misma.

Apoyar el proceso de selección aplicando las pruebas y realizando el respectivo análisis para el informe de resultados.

Programación de citas del gerente.

Manejo de los archivos de la empresa.

Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la Empresa.

Solicitud y manejo de recursos documentales propios del área.

Perfil Buscado (mujer-hombre).

Edad entre 20 y 35 años

Estado civil: indiferente

no es necesario segundo idioma

Experiencia en cargos similares mínimo de 1 año

El candidato ideal debe ser una persona capaz de tomar decisiones en cuanto a las situaciones que se presenten

Debe tener una actitud positiva ante el trabajo

Persona dispuesta al cambio

Capacidad de trabajo bajo presión.

Base Personal:

Competencias Técnicas o de Función.

Conocimientos generales en el paquete de office y/o similares.

Administrador de empresas y/o a fines.

Conocimientos básicos contables

Planeación estratégica

Desarrollo y relaciones interpersonales

Capacidad de liderazgo

Autoridad

Iniciativa y tenacidad

Conocimientos de seguridad social, contratos laborales y políticas de contratación y manejo de documentos.

Competencias de gestión

Una persona capaz de ejecutar actividades de apoyo administrativo que conlleven a un grado de responsabilidad y confiabilidad, requeridos por la gerencia general. También estar dispuesta a realizar otras funciones a fines que le sean asignadas por el gerente general.

Competencias Personales e Interpersonales.

Trabajar efectivamente con el equipo de trabajo o personas fuera de la línea formal de autoridad para alcanzar los objetivos de la empresa.

IDENTIFICACIÓN DEL AREA DE RECURSO HUMANO

AREA: RECURSO HUMANO

CARGO: JEFE DE PERSONAL

JEFE INMEDIATO: GERENTE

Misión del Cargo:

Llevar acabo funciones de coordinación, apoyo en el proceso de selección del personal, inducción y plan de incentivos, además será el encargado de facilitar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades, así como la organización del personal en las diferentes sucursales de los clientes.

Funciones:

Planificar, coordinar y liderar el desarrollo de los colaboradores de la empresa, en función de la estrategia y las necesidades de la organización.

Llevar adecuadamente el registro y control de horas extras.

Ser portavoz, es decir, saber asignar las tareas de acuerdo a la competencia de cada colaborador, transmitiendo las instrucciones de una manera adecuada a cada uno.

Ser proactivo y tener la capacidad de influir en los colaboradores respeto y autoridad para delegar funciones y el cumplimiento de la misma.

Coordinar los equipos de trabajo, optimizando los recursos de la empresa.

Perfil buscado (Mujer-hombre)

Edad: 25 a 45 años

Estado civil: Indiferente

Experiencia encargos similares mínimo de 1 año

Habilidad para Ejecutar, Persuadir y Dirigir

Capacidad para Organizar

Capacidad de liderazgo

Tener capacidad de defender los intereses de la organización. No significa conseguir todo a favor de la empresa sino ser hábil para hacer comprender al superior de las necesidades de los trabajadores y también debe ceder a favor de éstos en algunas ocasiones.

Base personal:

Competencias Técnicas o de Función.

Estudios superiores (Técnicos, tecnológicos, universitarios).

Conocimiento en:

Técnicas de Administración de Personal.

Derecho Laboral

Técnicas de Comunicación

Interacción y manejo de personal

Sistemas básicos de ofimática

Competencias de Gestión.

Persona capaz de Gestionar todos los procesos de administración del personal desde que ingresa, hasta que sale de la organización; establecimiento de los turnos, gestión de las horas extras.

IDENTIFICACIÓN AREA GENERAL

AREA: GENERAL

CARGO: OPERARIOS DE ASEO

JEFE INMEDIATO: JEFE DE PERSONAL

Misión del cargo

Esta encargado de la limpieza e higiene de las locaciones su labor esta estructurada por áreas definidas, en las cuales debe de no solo limpiar sino también mantenerlo en buen estado e informar de cualquier deterioro en la infraestructura o en la maquinaria o equipo de la empresa.

Funciones

Realizar el aseo de las áreas asignadas y sus muebles y equipos.

Revisar los edificios y oficinas antes de retirarse verificando que todo se encuentre en orden, apagando luces, equipos, cerrando llaves de agua.

Cuidar los implementos de aseo, equipos y materiales que la empresa asigna, para el desarrollo de sus actividades.

Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitada por su jefe inmediato.

Perfil buscado (Mujer)

Edad: 20 a 40 años

Estado civil: Indiferente

Seis meses de experiencia en labores similares

Coordinación tacto - visual

Atención (concentración en el trabajo)

Actitud para el trabajo.

Conocimientos del puesto

Honradez

Base personal:

Competencias requeridas para el cargo.

Haber cursado mínimo noveno de bachillerato.

Persona con valores y principio morales.

Con buena disposición y buena actitud a la hora de realizar sus labores.

Debe de tener un alto grado de Honradez ya que va tener acceso a todas las áreas de la empresa.

Mostrar en todo momento paciencia, buen trato, educación y evitar discutir con los clientes.

IDENTIFICACIÓN AREA DE PRODUCCION-LOGÍSTICA

AREA: PRODUCCIÓN - LOGÍSTICA

CARGO: AUXILIAR OPERATIVO

JEFE INMEDIATO: JEFE DE PERSONAL

Misión del cargo

Su labor se centrará en el cargue y descargue de mercancías, distribución en los vehículos, ubicación de mercancías de acuerdo a las especificaciones del cliente, alistamiento, recibo y despacho de mercancías, maquilas, apoyo en procesos de inventario.

Funciones

Carpado y descarpado de los vehículos para su posterior cargue/ descargue.

Cargue y descargue de mercancías: consistente en ordenar la carga proveniente de los vehículos.

Cubicación de la mercancía para facilitar el manejo y control de inventarios.

Estibado y re estibado de acuerdo al producto.

Paletizar, arrume negro para mercancía que se almacene en bultos.

Conteo y registro de la mercancía que se carga o descarga, diligenciando la información en formatos requeridos por el cliente donde contiene información tal como: referencia, cantidad, estado y condición exterior del embalaje.

Perfil buscado (Mujer)

Edad: 20 a 40 años

Estado civil: Indiferente

Seis meses de experiencia en labores similares

Habilidades matemáticas (operaciones básicas)

Atención (concentración en el trabajo)

Actitud para el trabajo.

Conocimientos del puesto

Honradez

Base personal:

Competencias requeridas para el cargo.

Haber cursado mínimo noveno de bachillerato.

Persona con valores y principio morales.

Con buena disposición y buena actitud a la hora de realizar sus labores.

Debe de tener un alto grado de Honradez ya que va tener acceso a todas las áreas de la empresa.

Mostrar en todo momento paciencia, buen trato, educación y evitar discutir con los clientes.

6.1.1.2. Requisición del personal

Se le sugiere a la empresa MOVYSERC para llevar a cabo un proceso ordenado y adecuado para cubrir las vacantes que se generen para las diferentes sedes donde se encuentran ubicados los diferentes clientes:

1. Se debe generar una requisición del personal por parte del director del centro logístico (u otros clientes) el cual requiera el servicio, con una antelación a tres días, la cual deberá ser revisada y aprobada el gerente general
2. Toda persona que aspire a ingresar a un cargo debe ser evaluado según el Proceso de selección que se propone a continuación el cual sería de carácter obligatorio para cubrir cualquiera de las vacantes de los diferentes cargos.
3. El proceso para la selección de candidatos se realizará en un tiempo de dos días, después de recibida la requisición para llevar a cabo la contratación del nuevo colaborador.

6.1.1.3. Búsqueda de candidatos

1. Para la selección del nuevo personal se debe propender que se cumplan los lineamientos establecidos asegurando que realmente se ajusten a las necesidades del cliente y de la empresa
2. La selección del candidato debe ser orientada por el perfil y competencias que se han definido, realizando evaluaciones de capacidad para que se asuma con eficiencia el desempeño del cargo, para esto se llevarán a cabo

Convocatoria Interna: Se llevará a cabo entre los colaboradores de MOVYSERC que cumplan con los requisitos del perfil del cargo vacante.

Convocatoria Externa: Se llevará a cabo entre personas que llenen los requisitos del cargo vacante y que no se encuentran vinculadas a la empresa, optando por los siguientes medios:

- Familiares o recomendados directos de los actuales empleados
- Bolsas de Empleo
- Clasificados
- Universidades.

6.2 SELECCIÓN

Para realizar el proceso de selección se sugiere:

Paso 1. Realizar recepción de hojas de vida o tener en cuenta las que se encuentran en la base de datos (archivo).

Paso 2. Hacer una entrevistas general con todos los candidatos

Paso 3. Proceder a la verificación de referencias tanto laborales como personales

Paso 4. Entrevista de selección: llamar a dos de las personas que más se ajusten a los requerimientos y aplicarles pruebas de conocimientos específicas.

Paso 5. Decisión de contratar: se escoge la persona con mayor desempeño y mejores aptitudes para desarrollar el cargo.

Paso 6. Se le informa a la persona que ha sido seleccionada para que comience con los trámites para la posterior entrega de documentos y se le informa que debe comenzar por la realización de los exámenes médicos.

6.3 CONTRATACIÓN

6.3.1 Documentos para la contratación

- Hoja de vida completa
- Copia de los certificados de estudios realizados
- Certificados EPS y AFP
- 3 Copias de la cédula
- Libreta militar
- Certificado judicial
- Antecedentes disciplinarios
- Copias de los documentos del personal que tengan a su cargo:
- Padres: Certificado de supervivencia, copias de la cédula
- Hijos: copias de los registros civil, tarjeta de identidad o cédula si son mayores de edad pero se encuentran estudiando.
- Esposas o compañeras: copias de la cédula, registro civil del matrimonio, o extrajuicio por convivencia en unión libre.
- Después de revisados todos los documentos se procede a la firma del contrato, que para este caso será estipulado por obra o labor contratada.

6.3.2 Responsables del proceso

Asistente de gerencia: Será la responsable de verificar el cumplimiento de los requisitos de selección y contratación del personal y realizar el primer filtro de cumplimiento del perfil para el cargo, y dictar su concepto sobre la idoneidad de los aspirantes seleccionados.

Gerente: Será el responsable de aprobar el ingreso del aspirante al cargo. Para llevar a cabo un buen desarrollo de lo mencionado anteriormente, es necesario seguir las actividades antes mencionadas, teniendo en cuenta la aplicación de todos los conceptos propuestos, para la obtención de resultados que lleven al mejoramiento de la productividad de la empresa.

6.4 INDUCCIÓN

Esta etapa la cual se inicia al ser contratado un nuevo empleado, busca introducirlo de forma efectiva a su nuevo ambiente laboral, presentando a su equipo de trabajo, las obligaciones referentes al cargo, las políticas de la empresa, así como la visión y misión de la empresa.

Por eso se plantea que se maneje de la siguiente manera:

1. Bienvenida para conocer la misión, la visión, las políticas, valores y aspectos relevantes de la empresa.
2. Darle a conocer los horarios de trabajo, las normas, responsabilidades, y derechos a los que puede tener acceso.
3. Recorrido por las instalaciones para que se familiarice con su puesto de trabajo.
4. Presentación de sus nuevos compañeros de trabajo, sin importar el área de trabajo a que pertenezca.
5. Se relaciona el nuevo colaborador con el puesto y las herramientas de trabajo.
6. Mostrar cuales son las áreas comunes (cafetería, zona de descanso, zona de baños, y guardarropas), que hacer en caso de accidentes y a quien recurrir.
7. Motivar para que su desempeño sea muy bueno

8. Expresar los diferentes incentivos que se manejan de acuerdo al desempeño que se tenga y de esta manera ir involucrando al nuevo empleado de una manera muy positiva.

6.5 REMUNERACIÓN

La remuneración se llevará a cabo de acuerdo a cada perfil de los diferentes cargos que maneja la empresa y según sus funciones básicas y en base a estos se asignaran los salarios, ya que a la empresa en esta propuesta se le ha sugerido tener en cuenta todos estos aspectos para lograr una equidad y una mayor motivación a sus colaboradores.

6.5.1 Formas de pago

El pago se realizará quincenalmente por consignación directa a la cuenta de cada empleado, la cual será tramitada directamente por la empresa para aquellos que no la tengan.

Lo correspondientes a las primas de servicios y a las vacaciones serán también consignadas en las fechas establecidas por la ley.

6.5.2 Capacitación

Para el proceso de capacitaciones para el personal operativo, se le sugiere a la empresa apoyarse en la Aseguradora de Riesgos Profesionales, ya que es una de las herramientas más económicas y efectivas para preparar los colaboradores con

prácticas sanas para el desarrollo de sus actividades, además se pueden tener profesionales que lleven sus experiencias y la forma adecuada de cómo se deben realizar cada una de las diferentes actividades que desarrolla la empresa.

El personal administrativo también puede acceder a diferentes capacitaciones que ofrecen las EPS en todo lo concerniente a la ley 100 y seguridad social, y también con el SENA, dado que es una empresa que paga parafiscales tiene mayor posibilidad de acceder a las diferentes capacitaciones que requiera la empresa y en la cual este presentando falencias y de esta manera fortalecer tanto operativa como administrativamente llevando a los colaboradores en promoción de cargos , cursos y seminarios ofrecidos también por la caja de compensación y la cámara de comercio.

Algo en cuenta para tener en cuenta es realizar retroalimentación de las capacitaciones, para conocer los resultados y las opiniones de los colaboradores, para eso elaborar un cronograma durante el año y disponer de tiempo con anticipación para no retrasar las actividades de la empresa.

6.5.3 Asesorías

Se sugiere también a la empresa buscar asesorías externas en temas de interés general para todos los colaboradores y que no puedan ser suplidas con las entidades antes mencionadas (ARP, EPS, AFP), para mejorar el clima organizacional como pueden ser ayudas con profesionales en psicología, trabajo social entre otros, por que como se pudo observar en las encuestas, son personas altamente vulnerables a tener problemas psicosociales y que de una u otra manera se ven reflejadas en el ámbito laboral y por ende en el desempeño de sus labores.

6.5.4 Evaluación de desempeño

Se propone lo siguiente:

1. El gerente general deberá evaluar a los jefes para determinar el rendimiento de cada uno.
2. El jefe de personal se realizará la respectiva evaluación a sus colaboradores.
3. La asistente de gerencia elaborará previamente un formato que tendrá en cuenta aspectos como conocimiento del cargo, puntualidad, cooperación, responsabilidades, entre otros.
5. El jefe de personal encargados de realizar la evaluación, diligenciaran los formatos preestablecidos por la asistente de gerencia.
6. Al finalizar este proceso, le corresponde al evaluador realizar la respectiva retroalimentación con cada colaborador, explicándole el por qué en cada una de las respuestas.
7. El evaluado puede dar sugerencias o posibles soluciones si no está de acuerdo con la valoración realizada por el jefe y debe emitir un concepto, acerca de su evaluación.
8. Se deben proponer planes de mejora si es necesario o hacer compromisos de mejora que queden plasmados en la evaluación, según los resultados de, después del visto bueno del gerente.

6.5.4.1 Planes de carrera o sucesión. Después de revisar la teoría y realizando un análisis al recurso humano de la empresa MOVYSERC, lo más viable para este caso es que se llevará a cabo un plan de sucesión, claro está que sin desmeritar los planes de carrera que puedan surgir.

Dado el bajo nivel educativo que presenta la mayoría de sus integrantes es mucho más meritorio implementar un plan de sucesión, ya que si se tienen en cuenta muchas variables que también pudieron ser analizadas con la encuesta realizada,

influyen varios aspectos que no se podrían llamar negativos pero si limitantes entre las cuales se encuentran (el nivel socioeconómico, estado civil, nivel académico, jornada laboral) para poder llegar a desarrollar un plan de carreras.

Para llevar a cabo el plan de carreras se debe contar con apoyo de la gerencia tanto económica, como con la generación de espacios para llevar a cabo estas actividades de desarrollo, para el plan de sucesión solo basta con el empeño y entusiasmo que tenga el colaborador para mejorar sus competencias, la habilidad para generar más valor agregado a sus actividades, y el apoyo que requerirá por parte de la empresa será básicamente la oportunidad de ser tenido en cuenta para ser promovido de cargo en el momento en el que se genere una nueva vacante.

6.6 DESVINCULACIÓN

Se propone realizar una entrevista de Desvinculación Laboral para ambos casos tanto cuando se realiza de manera voluntaria o si es por determinación de la empresa, ya que la situación de cambio laboral es generadora de ansiedades y angustias intensas.

Teniendo en cuenta estos aspectos se podrá llevar a cabo un proceso de desvinculación menos difícil para ambas partes según el tipo de determinación.

Cuando es por determinación de la empresa se recomienda manejarlo de la siguiente manera:

1. No retrasar el anuncio de la desvinculación, para evitar los rumores, es decir, que la entrevista deberá realizarse lo antes posible desde que se toma la decisión, para evitar que el empleado se entere de tal decisión, por otros canales.

2. Programar la reunión con el empleado durante los primeros días de la semana
 3. No dar informes al empleado por teléfono
 4. Evitar los viernes y los días previos a los feriados y a las vacaciones
 5. Utilizar un lugar neutral, nunca su propia oficina
 6. Esté disponible por un momento después de la notificación
 7. Tener listos los números telefónicos para las emergencias médicas o de seguridad
 8. Vaya al punto, dele un momento para estar cómodo y luego informe su decisión.
 9. Describa la situación. Brevemente, en tres o cuatro declaraciones, explicar por qué la persona se tiene que ir pero no ataque al empleado personalmente.
 10. Analice el paquete de liquidación. Describa los pagos por liquidación, las prestaciones, el acceso al personal de apoyo de la oficina y cómo serán manejadas las recomendaciones. Sin embargo, bajo ninguna circunstancia debe incluir ninguna promesa o prestación además de las ya establecidas en el paquete de apoyo. No prometa "investigar" algo y hacer volver al subordinado en fecha posterior.
- Se aconseja no terminar la relación laboral en ese momento sino otorgar un período de preaviso, que hará que el impacto sea menor ya que continuará por un tiempo en su ambiente de trabajo.

Cuando la Desvinculación laboral es por voluntad del trabajador (entrevista de salida)

La opinión del empleado en este tipo de entrevista refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causan la rotación de personal.

Se sugieren este grupo de preguntas:

- 1) ¿Cuál es el motivo de su retiro?
- 2) ¿Qué opinión tiene de la empresa?
- 3) ¿Qué opinión tiene del puesto que ocupaba en la empresa?
- 4) ¿Cómo era su relación con su supervisor directo?
- 5) ¿Tiene alguna sugerencia u objeción sobre los beneficios sociales otorgados por la compañía?
- 6) ¿Estaba conforme con su salario?
- 7) ¿Considera que la empresa le brindó oportunidades para salir adelante?
- 8) ¿Considera que se le proveyeron los suficientes programas de capacitación y entrenamiento así como también acertados criterios de evaluación de desempeño?
- 9) ¿Piensa que encontrará oportunidades en el mercado laboral?

7. IMPACTO

Con la realización de este diagnóstico se pretende generar un impacto, administrativo, social y económico.

Administrativo: Porque se le facilitará a la empresa MOVYSERC el proceso de vinculación de sus colaboradores de una manera más efectiva y asertiva, ya que teniendo los perfiles establecidos se obtendrá mejor productividad y optimización de recursos, que se verá reflejado en mayor rentabilidad y disminución en la rotación del personal que es lo que más influye en la liquidez de la empresa.

Social: Teniendo en cuenta que no es una empresa de carácter social, con la propuesta del plan de mejoramiento puede hacer su contribución en este ámbito, ya que se posibilitará las oportunidades de superación tanto personal, familiar, y académico, reflejándose en su calidad de vida y su proyección en la interacción con el entorno socio – cultural.

Con el plan de sucesión se quiere dar la oportunidad a todos los colaboradores que aunque no tengan una buena preparación académica, puedan mostrar otras habilidades y competencias productivas que lleven a proyectarse a una nueva posibilidad de ascenso.

Económico: Con este plan de mejoramiento lo que se busca es establecer un personal con las características necesarias para cada cargo, por lo cual disminuiría sustancialmente los costos que generan la constante desvinculación y nuevo ingreso de personal.

Dado que el personal a contratar será el idóneo para cada cargo, se podrá tener en cuenta la instauración de algunos incentivos económicos que se vean

revertidos por el buen desempeño de los colaboradores y de esta manera impactar positivamente en la motivación de los mismos, generando mayor confianza y estabilidad en los puestos de trabajo.

8. CONCLUSIONES

A pesar de la poca trayectoria de la empresa MOVYSERC, se hace necesaria tener de cerca un plan de mejoramiento en los procesos de gestión del talento humano; la problemática central se presenta por la “aplicación” de procesos de selección y contratación empíricos que carecen de una estructura definida.

Luego de la interacción con el personal de la empresa se concluye:

- Se percibe la ausencia de un área encargada del Talento Humano, lo que genera desgaste en la actual administración, por la gran carga laboral representada en el personal de ésta área, por no llevar a cabo un esquema o unos parámetros a seguir, que propicien una toma de decisiones adecuada para procesos como la selección, que es el filtro para enganchar personal idóneo acorde a las necesidades de la empresa.

- No se realiza un debido proceso de inducción de los colaboradores que conlleve a proporcionar conocimiento y especialización en la función a desempeñar; se debe tener en cuenta que la falta de “capacitación” con el tiempo puede ocasionar que los empleados no tengan claridad en el desarrollo de sus funciones y esto hace que desmejore la productividad de la empresa. Lo anterior puede verse reflejado también en una mala imagen de servicio frente al cliente.

- Aunque se resalta el compromiso que MOVYSERC, tiene con sus colaboradores al realizar su pago de nómina y los pagos a la seguridad social cumplidamente, hace falta una política salarial, que cree motivación en las

personas y brinde una remuneración justa y equitativa de acuerdo a la función realizada.

- No existe un Manual de Funciones o documento donde se encuentren las especificaciones de cada puesto de trabajo y que sirva de guía para el proceso de reclutamiento, selección y contratación, inducción, remuneración, desvinculación de personal.

Es por eso que con el plan de mejoramiento de los procesos de gestión de talento humano propuesto para la empresa MOVYSERC se busca lograr

- **Atraer** el personal adecuado, con la realización de convocatorias tanto internas como externas y sólo de personas que cumplan con los requisitos exigidos para cada uno de los diferentes cargos vacantes que se vayan presentando y de esta manera ir seleccionando el personal idóneo de una manera más efectiva para el proceso.
- **Mantener** el personal actual, que ya conoce el oficio y tiene la experticia requerida para el desarrollo de sus labores, además con esto se pretende brindar una estabilidad laboral y una baja rotación de personal que se verá reflejada en mayores niveles de productividad, tanto a nivel operativo como administrativo. Operativamente por que él empleado se sentirá a gusto y de igual manera impactará en el clima organizacional positivamente y administrativamente por que se disminuirán los costos en que se incurre tener que realizar en muy poco tiempo un proceso de selección para cubrir un puesto que no cumplió con las expectativas requeridas.
- **Desarrollar** las capacidades intrínsecas de todo los colaboradores, para que se vea reflejado en el mejoramiento de la calidad de vida, con el apoyo de la empresa por medio de capacitaciones e incentivos que no solo tienen que ser

económicos, pero si pueden ser promoción de cargos, apoyo para estudio, entre otros.

- Y **Asesorar** a toda aquella persona que lo requiera y en el momento que lo necesite, para de esta manera poder mejorar las competencias, generarle valor agregado y alinearlos para ir en busca del bien de la organización.

9. RECOMENDACIONES

Según el diagnóstico realizado se sugiere a la empresa MOVYSERC tener en cuenta el plan de mejoramiento planteado, con el fin de estructurar sus procesos formalmente a la hora de reclutar, seleccionar y contratar, inducción, remuneración y desvinculación del personal para los puestos vacantes a partir del momento de su ejecución.

De acuerdo al diagnóstico se recomienda que la empresa maneje más incentivos en cuanto a la estructura salarial, que permita diferenciar cada cargo conforme a la labor que realiza, debido a que esto mejora la motivación de los colaboradores.

Se recomienda asignar los elementos de seguridad necesarios para la realización de las diferentes actividades, permitiendo que desarrollen sus funciones de una manera más efectiva, oportuna y con motivación.

Con la aplicación del plan de mejoramiento permitirá a la empresa identificar las cualidades y potencialidades del nuevo personal, así mismo de los actuales colaboradores. Teniendo un mayor aprovechamiento de las aptitudes será una de las grandes responsabilidades, que como empresa, deberá considerar en sus actividades de desarrollo. Destinar inversiones en el entrenamiento en materia: técnica, profesional y personal, hará un crecimiento integral de los empleados; las consecuencias se verán reflejadas en una mayor seguridad para realizar eficientemente los trabajos, una mayor satisfacción en su crecimiento profesional, lo que causará un compromiso moral para que trabaje y colabore en el desarrollo de mayores responsabilidades laborales.

Del mismo modo en cuanto a la motivación se recomienda conocer bien a cada uno de sus colaboradores, conocer cuáles son sus necesidades, gustos,

preferencias, objetivos o metas personales y, con base a ello, determinar los métodos o formas de incentivar más apropiadas para usar.

Finalmente se recomienda a los superiores de la empresa MOVYSERC a agradecer sinceramente los esfuerzos que realizan sus colaboradores. Ellos sentirán que son importantes, compartir con ellos sus avances; escuchar cómo piensan llegar a sus metas y reforzar sus fortalezas, hacerles ver cómo mejorar sus debilidades. Así mismo el éxito será para todo el personal de la empresa trabajando mutuamente generaran grandes logros, mejores resultados y un clima organizacional armonioso.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES Martha, Dirección Estratégica, Pág. 148

BOHLANDER George, SCOTT Snell, Sherman Arthur. Administración de recursos humanos. México Décima segunda edición. Thomson Learning. 2001

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones. México. Octava edición. Mac Graw Hill, 2002. p 558-580.

Colombia. Congreso, Artículo 53, Constitución Política, Bogotá, 1991.

Gestión del Talento Humano. El Nuevo Papel del Recurso Humano en las Organizaciones. México Primera edición. Mac Graw Hill, 2002, pp. 305, 310, 338-340.

HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, Metodología de la investigación, Mac Graw Hill, Pág. 57 – 73.

IVANCEVICH, John M, Administración de recursos humanos, México, Novena edición. Mac Graw Hill, 2004, Pág.

RODRIGUEZ, Joaquín. Administración Moderna de Personal. México: Ed. Thomson, 2002. P 636

WERTHER, William Jr. Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill, 2001. p.8

CYBERGRAFÍA

AMBROSIO, Sergio. Definición de organigrama. [en línea] URL Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/organig/organig.html>

MUÑOZ, Ana, Como Ser Un Buen Líder.
<http://www.cepvi.com/articulos/liderazgo.html>

http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Cid06/sep_oct/entrevista.htm

<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm>,

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/28/opc.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/57/gesrhcuba.html>.

<http://paginespersonals.upcnet.es/~jmg2/libro/ds7m7.html>

<http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

<http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/162859183-188.pdf>.

ANEXOS

Anexo A. Formato encuesta

Somos estudiantes de X semestre de Administración de empresa y actualmente estamos realizando una investigación en la empresa MOVYSERC con el objetivo de generar una propuesta de implementación de un sistema de gestión de talento humano y caracterizar sus empleados.

| INFORMACION GENERAL | | | |
|--|--|---|--|
| PRIMER APELLIDO | SEGUNDO APELLIDO | NOMBRES | GENERO F ____ M ____ |
| BARRIO | ESTRATO | MUNICIPIO | |
| EDAD | ESTADO CIVIL | TIPO DE VINCULACIÓN | NIVEL ACADEMICO |
| 1__ Entre 18 y 25 años 2__ Entre 26 y 35 años 3__ mayor de 35 años | 1__ Soltero 2__ Casado 3__ Unión libre | 1__ Administrativo 2__ Operativo 3__ Servicios generales | 1__ Primaria 2__ Bachiller 3__ Estudios superiores |
| ¿TIENE EXPERIENCIA LABORAL? SI ____ NO ____ | | AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL 1__ Inferior a 1 año 2__ Entre 1 y 5 años 3__ Superior a 5 años | |
| LA EMPRESA MOVYSERC SE DEDICA PRINCIPALMENTE A: 1__ Cargue y descargue de mercancía 2__ Construcción 3__ Transporte de mercancía | | ¿SE ENCUENTRA SATISFECHO CON LA LABOR QUE DESEMPEÑA? SI ____ NO ____ | |
| ¿CUAL CONSIDERA QUE ES EL PRINCIPAL OBSTÁCULO PARA REALIZAR SU LABOR? 1__ Recursos asignados 2__ Inducción para el puesto de trabajo 3__ Respaldo económico | | SU TRABAJO REQUIERE REALIZAR DIFERENTES OPERACIONES Y UTILIZAR UN GRAN NÚMERO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS? ____ Siempre ____ A veces ____ Nunca | |
| LAS CONDICIONES DEL HORARIO DE TRABAJO, SU FLEXIBILIDAD, LE SATISFACEN? | | EL SALARIO QUE RECIBE ESTÁ DE ACUERDO A LA CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO QUE REALIZA? SI ____ NO ____ | |

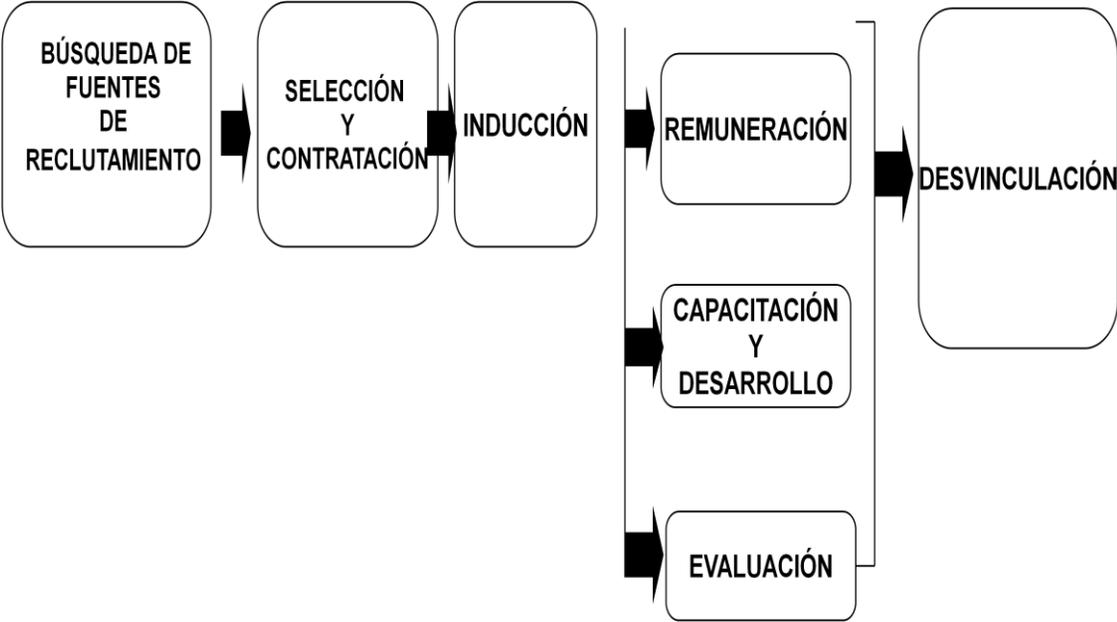
| | |
|---|---|
| <p>___ Siempre ___ A veces ___ Nunca</p> <p>¿EL AMBIENE LABORAL ES AGRADABLE PARA USTED? SI___ NO___</p> | <p>CREE QUE SUS SUPERIORES, LE DAN A CONOCER LO BIEN QUE ESTÁ DESARROLLANDO SU TRABAJO? ___ Siempre ___ A veces ___ Nunca</p> |
| <p>PARA SU MOTIVACIÓN PERSONAL, CUAL CREE QUE ES LA MAS APROPIADA? ___ Económica ___ Emocional ___ Académica</p> | <p>¿LE GUSTARÍA QUE LA EMPRESA LE FACILITARA CONTINUAR CON SUS ESTUDIOS? SI___ NO___ EN QUE _____</p> |
| <p>LA MOTIVACIÓN QUE RECIBE POR PARTE DE LA EMPRESA ES: ___ Alta ___ Media ___ Baja</p> | <p>¿ESTA DEACUERDO CON LA FORMA DE CONTRATACION DE LA EMPRESA? ___ SI NO___</p> |
| <p>¿CREE QUE EN LA EMPRESA EXISTE EL COMPAÑERISMO? SI___ NO___</p> | <p>¿QUÉ IMPORTANCIA LE DA A LA BUENA RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO? 1___ Importante 2___ Indiferente 3___ Nada importante</p> |
| <p>¿SUS SUPERIORES SON RESPETUOSOS Y TIENEN BUENA COMUNICACIÓN CON LOS COLABORADORES? SI___ NO___</p> | <p>¿CUÁL ES EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON MOVYSERC COMO LUGAR DE TRABAJO EN COMPARACIÓN CON OTROS SITIOS DONDE HA TRABAJADO ANTES? 1___ Satisfecho 2___ Poco satisfecho 3___ Nada satisfecho</p> |

Anexo B. Mapa del proceso

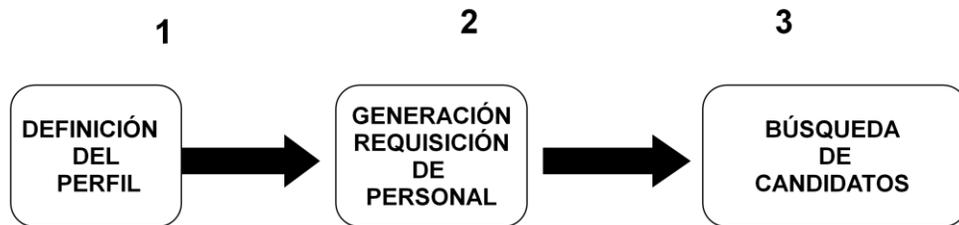
MAPA DEL PROCESO

INGRESO

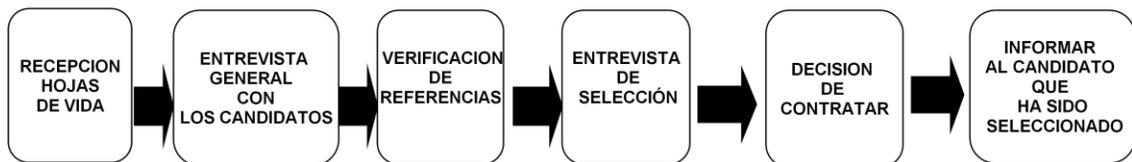
MANTENIMIENTO



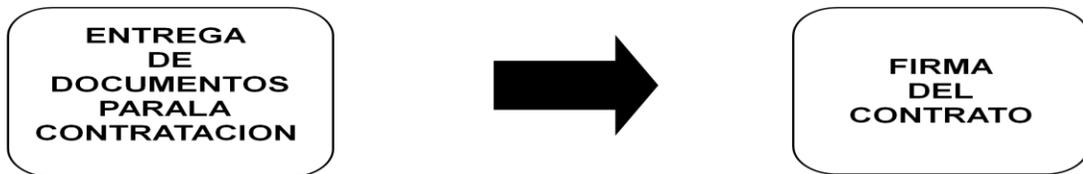
BÚSQUEDA DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO



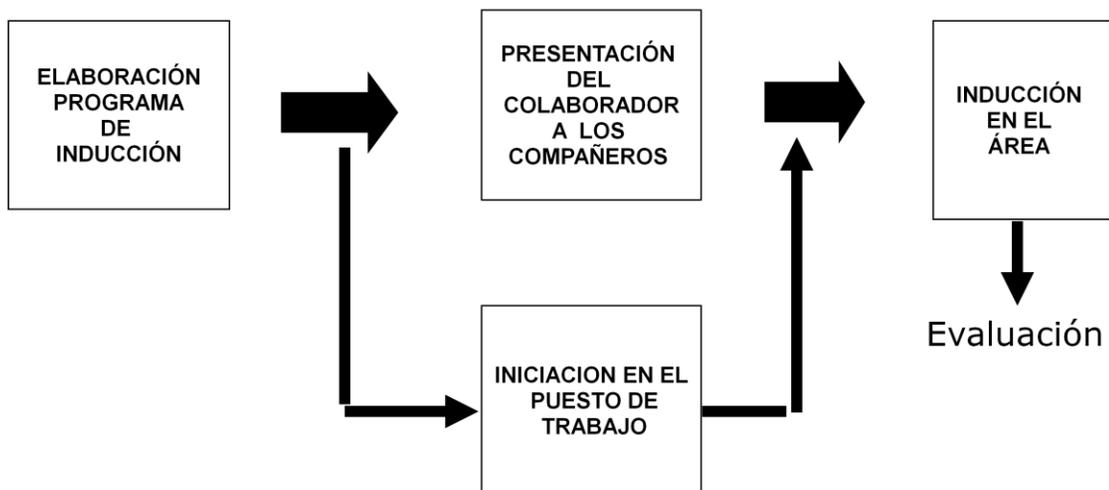
SELECCIÓN



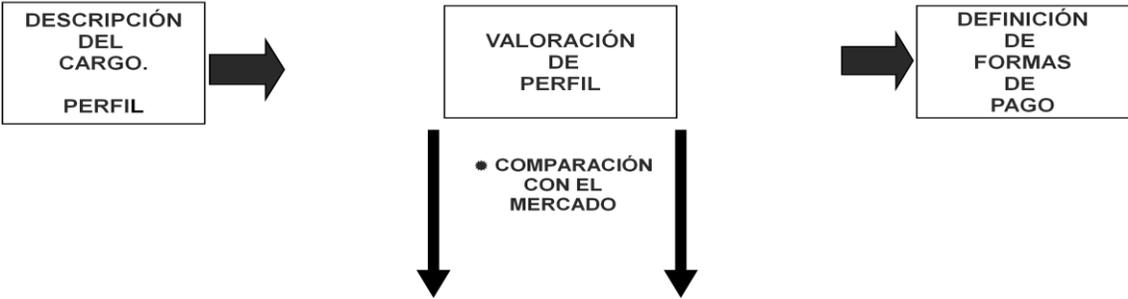
CONTRATACIÓN



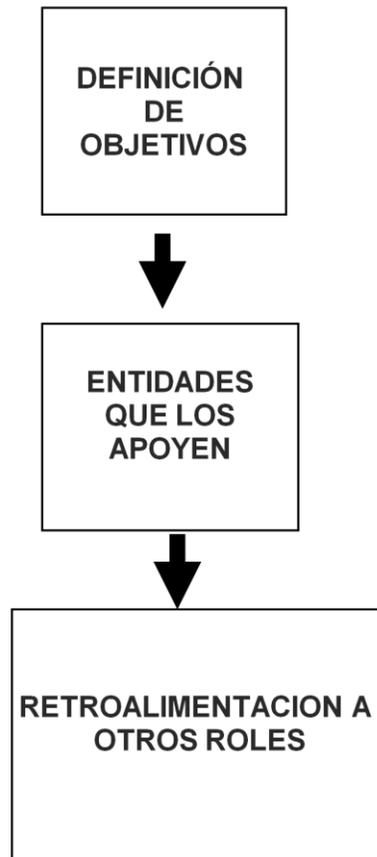
INDUCCIÓN



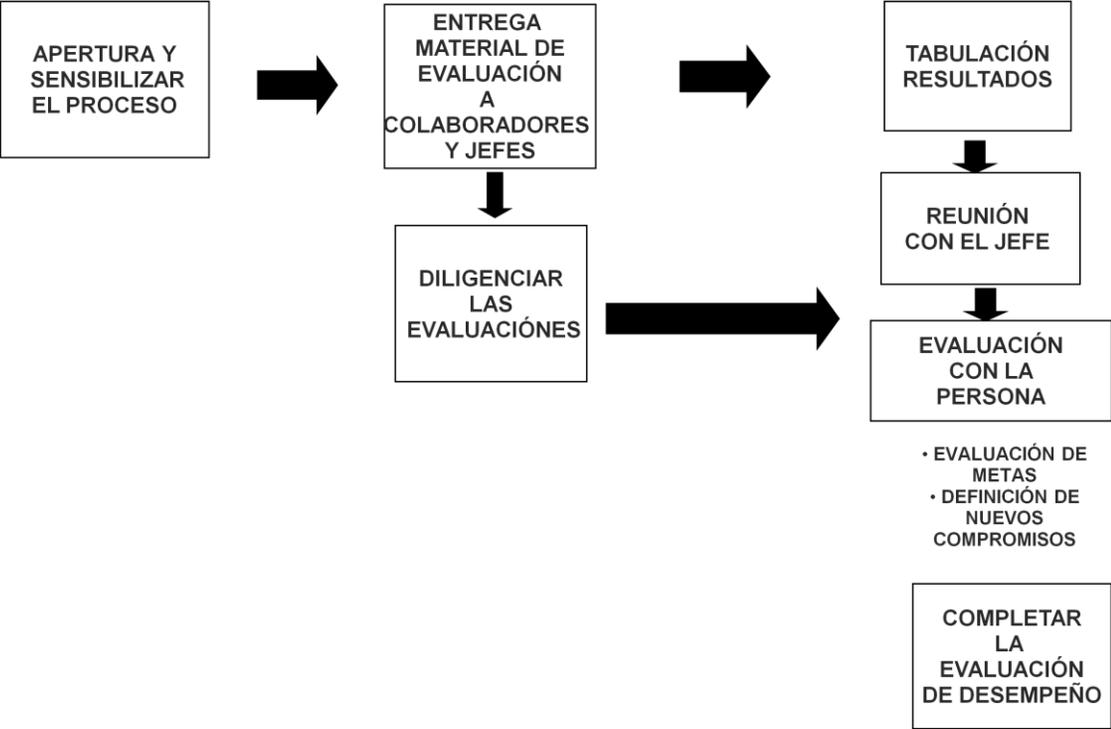
REMUNERACIÓN



CAPACITACIÓN CORPORATIVA



Anexo G. Evaluación del desempeño



Anexo H. Desvinculación

DESVINCULACIÓN



DESVINCULACIÓN

