

ESTUDIO DE CASO PROCESO DE VINCULACIÓN DE PERSONAL DEL CENTRO DE
ATENCIÓN Y VENTAS DE CLARO MÓVIL VILLAVICENCIO

NATALIA DIAZGRANADOS PEÑA

YESSIKA BRIGITTE MUÑOZ

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO

2016

ESTUDIO DE CASO PROCESO DE VINCULACIÓN DE PERSONAL DEL CENTRO DE
ATENCIÓN Y VENTAS DE CLARO MÓVIL VILLAVICENCIO

NATALIA DIAZGRANADOS PEÑA

Código 146002350

YESSIKA BRIGITTE MUÑOZ

Código 146002083

Informe final trabajo de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director Proyecto

Marco Edilson Hernández

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO

2016

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del jurado

Villavicencio, Octubre de 2016.

AUTORIDADES ACADÉMICAS

JAIRO IVÁN FRÍAS CARREÑO

Rector Universidad de los llanos

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZALEZ

Vicerrectora Académica

JOSE MILTON PUERTO GAITAN

Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano Facultad de Ciencias Económicas

GIONANNI HERNANDEZ CASALLAS

Director Escuela de Administración y Negocios

HAWARD IBARGUEN MOSQUERA

Director de Programa

Administración de Empresas

Contenido

	pág.
Introducción	10
1. Planteamiento del problema	11
1.1 Formulación del Problema	13
2. Justificación	14
3. Objetivos	16
3.1 Objetivo general	16
3.2 Objetivos Específicos	16
4. Marcos de referencia	17
4.1 Marco Teórico	17
4.1.1 Reclutamiento.	17
4.1.2 Selección.	18
4.1.3 Evaluación.	19
4.1.4 Administración de sueldos y salarios.	19
4.1.5 Relaciones Laborales.	20
4.1.6 Supervisión de Personal.	20
4.1.7 Retiro o Ciclo de Personal.	21
4.1.8 Divulgación de las Vacantes.	21
4.1.9 Manual de Funciones.	24
4.1.10 Evaluación de Desempeño.	25
4.1.11 Promoción y Ascenso.	27
4.1.12 La capacitación como proceso de selección de personal.	29
4.1.13 Remuneración.	31
4.1.14 Valor agregado del recurso Humano.	32
4.1.15 Motivación en el trabajo, Satisfacción en el colaborador.	35
4.1.16 Formación y capacitación.	36
4.1.17 Organizaciones exitosas.	40
4.2 Marco Conceptual	44
4.3 Marco Legal	47
4.4. Marco institucional	48
4.4.1 Misión.	48
4.4.2 Visión.	48
4.4.3 Valores.	49
4.4.4 Acerca de Claro Colombia.	49
4.4.5 Política de calidad.	50
5. Metodología propuesta	51
5.1 Tipo de investigación	51
5.2 Población y muestra	51
5.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información	51
5.3.1 Fuentes primarias.	52
5.3.2 Fuentes secundarias.	52
5.4 Técnicas e instrumentos para el análisis de la información	52
5.5 Tratamiento o análisis de la información	52

6.	Resultado y análisis de resultados	53
6.1	Diagnóstico del Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio, con el propósito de conocer la gestión del personal actual	53
6.2	Identificación del grado de satisfacción, percibido por los consultores con respecto al manejo del proceso de vinculación de personal	59
6.3	Mecanismos más eficaces para la implementación de un proceso de vinculación de personal	61
6.4	Determinación del costo que conlleva el cambio de contratación para el personal temporal	67
7.	Conclusiones	68
8.	Recomendaciones	71
	Referencias bibliográficas	73
	Anexos	77

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Administración de recursos humanos.	43
Figura 2. ¿Cuál es el nivel académico que posee actualmente?	53
Figura 3. ¿Cuál es su tipo de su contrato?	53
Figura 4. Califique su desempeño en esta empresa.	54
Figura 5. Califique su motivación para ofrecer eficiente y tranquilamente su labor.	54
Figura 6. ¿Cómo es la relación con su jefe?	55
Figura 7. ¿Cómo es la relación con el público?	55
Figura 8. ¿La empresa le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas? Escoja una o varias opciones.	56
Figura 9. ¿Tiene usted en cuenta las inquietudes, sugerencias y expectativas de los clientes?	57
Figura 10. ¿Cómo califica usted la imagen del Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio?	57
Figura 11. ¿Cuándo inició labores con la empresa qué nivel académico tenía?	58
Figura 12. ¿Siente que su trabajo es valorado por sus superiores?	58
Figura 13. ¿Se siente satisfecho con la remuneración salarial recibida?	59
Figura 14. Los pasos en un proceso de selección.	63

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Necesidades del personal y motivos de satisfacción.	35
Tabla 2. Desarrollo del potencial del personal.	36
Tabla 3. Grado de satisfacción e insatisfacción.	61

Lista de anexos

	pág.
Anexo 1. Listado personal vinculado a Centro de Atención y Ventas.	78
Anexo 2. Formato de contratación individual.	81
Anexo 3. Formato hoja de vida consultores.	82
Anexo 4. Formato de encuesta consultores.	83

Introducción

El estudio de caso para el proceso de vinculación de personal del Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio, busca garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales con la participación activa de todos sus colaboradores. Así mismo, ofrecer posibles soluciones en cuanto a la problemática en el proceso de vinculación de personal que requiere el mismo. El marco teórico identificó autores que contribuyen a la solución del problema de investigación, en el que se versa sobre la temática identificada.

Los objetivos conllevaron a la realización de un diagnóstico del centro de atención y ventas de Claro Móvil Villavicencio, y determinar los mecanismos más eficaces para la implementación de un proceso de vinculación de personal e identificar el grado de satisfacción percibido por los colaboradores con respecto al manejo del proceso de vinculación. La metodología aplicada presentó un enfoque mixto y está orientado en la investigación descriptiva. Se espera que con dicho proceso se puedan proponer mecanismos a la organización y se logre establecer un proceso de vinculación de personal más eficaz en la obtención del talento humano como el recurso más importante de la empresa.

1. Planteamiento del problema

Es importante resaltar que la administración del recurso humano conlleva a ser el conjunto de políticas, normas, órganos, procedimientos e instrumentos que, aplicados racional y coordinadamente, permiten llevar a cabo los procesos de vinculación, desarrollo, integración y motivación del talento humano que forma parte de la organización. Por consiguiente, establecer una eficaz gestión de personal implica activamente el cumplimiento de las funciones básicas de administración, es decir, la planeación, organización, dirección, control, coordinación, y por ende toma de decisiones.

Por otra parte, el objetivo fundamental de un proceso de vinculación de personal es determinar los medios más adecuados para tratar los colaboradores o líderes en situaciones de trabajo, de tal manera que estos desarrollen sus potencialidades y se obtengan los fines de la empresa. Además, el proceso de gestión administrativa de personal debe garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales, y ellos se adquieren a través de aspirantes o perfiles con habilidades humanas, con colaboradores comprometidos, responsables, productivos, competitivos y con sentido de pertenencia.

Los procesos adecuados en los colaboradores de una organización van a garantizar que la persona se comprometa con los objetivos de la misma, Se cita a Munch (2005), quien establece que la administración de recursos humanos conlleva a conseguir y conservar un grupo humano cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de procesos de vinculación de personal como son: reclutamiento, selección, nombramiento o contratación, inducción y capacitación, desarrollo de sueldos y salarios,

retenciones laborales, servicios y prestaciones, higiene, seguridad industrial y planeación de recursos humanos.

En este contexto, el Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio, carece de un proceso de vinculación de personal efectivo donde logre vincular el recurso más importante, el talento humano, donde el mismo puede sentirse desmotivado ya que se conoce desde el inicio del proceso de selección, la información suministrada por parte de la empresas de servicios temporales que concluidos los dos años de contratación por estas, son escasas las oportunidades para que se abran convocatorias internas para una vacante como consultor de servicio al cliente fijo.

El proceso de vinculación de personal que se está utilizando para el centro de atención y ventas de claro móvil en la ciudad de Villavicencio genera una problemática, ya que los índices de rotación son elevados, cada año están terminando contrato un número determinado de consultores y por rendimiento en sus indicadores, los de mejores promedios son contratados por un segundo año, una vez terminado este, los índices de rotación son elevados pues salen todos los consultores que estaban por empresas temporales, e ingresan nuevas personas a capacitación, empezando un ciclo de aprendizaje de cero.

En este orden de ideas no se le está permitiendo a una persona que ya está en su completa facultad de desarrollar todos los procesos y cumplir con todos los indicadores de la organización, seguir desarrollándose dentro de la misma, lo que genera desmotivación e insatisfacción en los consultores temporales, ya que asumen que una vez terminen su segundo año de servicio las posibilidades de reintegro son muy pocas. No están siendo debidamente valorados, y se está

desaprovechando ese nivel de conocimiento adquirido a través de la experiencia lo que llevará a desaprovechar las oportunidades que brindan el medio y las fortalezas con que cuenta la organización, lo que limita el desarrollo de una estrategia que garantice el éxito futuro tanto de la compañía como del colaborador.

Esta situación hace necesaria una adecuada planeación con respecto a la administración del talento humano, con una activa participación de todos los consultores, mediante el establecimiento de un sistema en el proceso de vinculación de personal que tenga inmerso una comunicación asertiva y efectiva, conozca los aspectos corporativos de la empresa y se establezca un clima organizacional propicio, productivo y competitivo.

El desarrollo del trabajo permitirá a las investigadoras conocer cuál es el modelo de vinculación de personal que se lleva a cabo en el área de gestión humana de Claro Móvil, a partir de este proponer un mecanismo mediante el cual el colaborador que ha estado vinculado con una empresa temporal pueda seguir manteniendo su estabilidad laboral, a su vez los líderes puedan sentirse respaldados por su organización, comprometidos, con sentido de pertenencia y se cumplan con los objetivos de la empresa y del consultor, teniendo un recurso humano con un perfil adecuado, con la experiencia necesaria para desarrollar su labor, entrenado, capacitado, motivado y acompañado por su organización.

1.1 Formulación del Problema

¿Cómo es el proceso de vinculación de personal del Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio?

2. Justificación

El punto de partida del presente proyecto está centrado en la consideración de los siguientes aspectos que permiten evidenciar las falencias existentes y las estrategias de mejoramiento para el proceso de vinculación de personal del Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de administración del recurso humano, proceso de vinculación de personal, capacitación y desarrollo, gestión y remuneración de personal e incluye salud, seguridad, bienestar social y relaciones laborales. Aspectos todos estos que conlleven a encontrar explicaciones a situaciones internas (desmotivación y rotación del talento humano, ausentismo, baja productividad, entre otros) y del entorno (competencia, servicios, promoción y publicidad) que afectan el Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil. Lo anterior permitirá a las investigadoras verificar diferentes conceptos relacionados con el talento humano desde una realidad, que genere conocimiento, visión y perspectiva hacia el futuro.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se recurrirá a técnicas de investigación tales como encuesta y entrevistas, para conocer e identificar las limitaciones existentes, al igual que los puntos fuertes y débiles enmarcados en la temática de estudio. Sus resultados permitirán evidenciar posibles alternativas de solución a la problemática en el proceso de vinculación de personal, de tal forma que exista una mejor implementación de procesos administrativos ajustados y adecuados a los requerimientos de la organización.

El trabajo beneficia el Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil, quienes se encargarán de brindar capacitación y entrenamiento a los colaboradores ya vinculados, tendrán líderes comprometidos con la organización, dispuestos a la correcta ejecución de sus labores y al logro de los objetivos empresariales. A los consultores de servicio al cliente por brindarles una estabilidad laboral, al igual que los usuarios de la organización, quienes tendrán una mejor atención y satisfacción a sus necesidades y expectativas.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar el proceso de vinculación de personal del Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio.

3.2 Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico del centro de atención y ventas de Claro Móvil Villavicencio, con el propósito de conocer la gestión del personal actual.

Identificar el grado de satisfacción, percibido por los colaboradores con respecto al manejo del proceso de vinculación de personal.

Proponer mecanismos más eficaces para la implementación de un proceso vinculación de personal.

4. Marcos de referencia

4.1 Marco Teórico

4.1.1 Reclutamiento.

Uno de los procesos en los que se debe tener especial atención por parte del profesional en recursos humanos. El autor Anzola (2003) afirma con especial personal los siguientes aspectos: Esta área es una de las más trascendentales en la pequeña empresa pero a la vez de las más descuidadas en su dirección, administración y operación. El área de personal es la parte de la empresa encaminada al manejo del recurso humano, la que establece la guía y supervisión de todas y cada una de las actividades de las personas que trabajan en ella en pos de un objetivo común. Asimismo cubre un ciclo conocido como ciclo de personal que comienza con el reclutamiento y termina con el retiro. En el esquema inicial se muestran diez actividades.

La primera actividad del área corresponde siempre al reclutamiento, esto es, motivar a la gente a la búsqueda del trabajo adecuado. Empieza con el conocimiento de una vacante y sus requerimientos, con esto se pasa al paso tres para la búsqueda del personal más idóneo (de las fuentes posibles) para luego proceder a una selección previa que nos ayudará a reclutar a los posibles candidatos. Una vez reclutado el personal posible a ocupar un puesto se procede con las actividades de entrevista(s) inicial(es) mediante un proceso sencillo como se muestra en la actividad dos: contacto inicial (conocer datos generales de los posibles candidatos), hacer un reporte para permitir avanzar a las entrevistas que se pueden necesitar (E1, E2, E3) y tener un reporte formal con los candidatos más idóneos y empezar con una selección definitiva.

4.1.2 Selección.

La actividad tres es la selección, cumpliendo en forma principal aquí el proceso de contratar una persona. La selección básicamente es separar bajo un procedimiento adecuado, por un lado, los que son aptos para un trabajo y, por otro, los no aptos. La selección puede ser sencilla partiendo principalmente de las necesidades del puesto posible a ocupar y los recursos de la empresa, o complejo, como llevar un proceso que demande tiempo, esfuerzo y costos altos para la empresa (generalmente las medianas y grandes empresas tienen toda una organización para ello). La selección empieza con pruebas que van aumentando en grados de complejidad (entrevistas, observación, encuestas, exámenes) y determinando si cumple con los requisitos de cada una, para avanzar en la selección, llegando por último a la selección del candidato más idóneo para el puesto (persona adecuada para el puesto adecuado).

El proceso de selección será más complejo en la medida en que se tenga que seleccionar personal de niveles superiores en la empresa. Como cuarta actividad tenemos la capacitación y adiestramiento. Esa actividad implica en sus inicios, adecuar ya sea teórica (capacitación) o prácticamente (adiestramiento) a la persona que va a ocupar un puesto. El inicio del entrenamiento, capacitación o adiestramiento comienza con la inducción del personal al puesto una vez que este ha sido seleccionado. El entrenamiento implica conocer qué clase de capacitación o adiestramiento debe darse, así como los requisitos de materiales, recurso humanos, y financieros que se requieren para una buena programación y que esto a su vez asegure el resultado esperado, luego como punto final con el programa de entrenamiento hecho se procede a implementarlo. La retroalimentación es básica en este proceso, la mayoría de este

proceso es dado por objetivos, pues se ve en el trabajo que se realiza después de haber sido entrenado.

4.1.3 Evaluación.

La quinta actividad se denomina evaluación del desempeño, y es conocer qué tan bien o mal se realiza el trabajo, es como un control o supervisión de las actividades de los subordinados, se parte del trabajo que se realiza revisándolo con un patrón previamente hecho y ver si cumple o no con los requisitos que se requieren para desempeñar adecuadamente el trabajo encomendado y, de esta manera, hacer las correcciones necesarias. La evaluación supone también el proceso de retroalimentación como una lógica consecuencia para el desarrollo y crecimiento de los empleados. La evaluación del desempeño es una herramienta útil para efectos de administración de sueldos y salarios.

4.1.4 Administración de sueldos y salarios.

La sexta actividad, administración de sueldos y salarios, es el proceso mediante el cual se busca en la empresa la compensación adecuada para el trabajo adecuado que realiza una persona, es la contribución justa al desempeño. Comienza con conocer lo que se debe hacer en cada puesto (en forma general o específica) y hacer una evaluación en función del grado de dificultad para realizar cada tarea y, de acuerdo con esto, asignar un valor en pesos para cada actividad.

Hay factores importantes a considerar cuando se está trabajando en esta actividad, por ejemplo, los salarios mínimos y los sueldos y salarios de la competencia. Todo este proceso es el

que se conoce como administración de sueldos y salarios (sueldo para el empleado, salario para el trabajador).

4.1.5 Relaciones Laborales.

En la séptima actividad aparecen las relaciones laborales, conocidas también como relaciones de trabajo, generalmente se asocian al sindicato (pero no necesariamente es así). Las relaciones laborales implican elementos que permiten la formalidad en el trabajo en el cumplimiento de las normas y leyes que, por un lado, protegen al trabajador y, por otro, al patrón. Cada región o país tiene toda una serie de agrupaciones que permiten encauzar de la manera más adecuada las relaciones obrero-patronales en busca de mayores niveles de vida (de manera integral).

4.1.6 Supervisión de Personal.

La octava actividad, conocida como supervisión de personal, tiene exactamente el mismo significado de control, supervisión de todas y cada una de las actividades del subordinado a la consecución de los objetivos de la empresa, representados a través de las actividades que cada empleado realiza con su tarea. Para este punto, aparte de control, revítese también la quinta actividad de evaluación del desempeño de esta área.

La seguridad e higiene es la novena actividad. Está dividida en dos grandes partes: accidentes (9A) equivalente a seguridad e higiene (9B), para cada una se parte por determinar el grado (índice) de accidentes e higiene y compararlo con los mínimos estándares requeridos y de

esta manera aplicar las medidas correctivas. Cada empresa para cada actividad y especialmente para aquellas más riesgosas establecen estándares de seguridad e higiene a cumplir por ley, es necesario conocer éstos. Para esta actividad es trascendental conocer bien el proceso de control.

4.1.7 Retiro o Ciclo de Personal.

La última actividad del área de personal es la del retiro, con ésta se termina el llamado "Ciclo de personal" ya sea éste voluntario o forzoso. Es importante, como primer paso de esta actividad, tener por escrito las políticas de retiro, ya sean de ley, como también las que se emanen de los acuerdos con la empresa, de tal manera que cuando aparezcan personas que van a retirarse se les pueda aplicar el reglamento de manera adecuada. El retiro voluntario es el que realiza una persona cuando a sus intereses personales conviene retirarse de la empresa por su propia voluntad, el forzoso implica situaciones de desacuerdo o incumplimiento de la ley o reglamentos que para el caso proceda. En cualquier aspecto, deberán hacerse las liquidaciones y pagos correspondientes.

4.1.8 Divulgación de las Vacantes.

El ambiente socio laboral indiscutiblemente está ligado a los procesos de selección, inducción, asignación de funciones y responsabilidades así como a la evaluación de desempeño, sin pretender presentar una forma novedosa de cómo adelantar estos procesos, se busca hacer algunas acotaciones y reflexiones sobre los criterios que se manejan en la aplicación de los mismos. Pardo y Ortega (2000), establecen que las relaciones laborales conllevan a lo mencionado.

En lo referente a selección de personal, este es un factor esencial para cualquier organización, ya que proporciona a los individuos idóneos para los puestos vacantes. Existen dos fases en este proceso las cuales se denominan: Divulgación de las vacantes disponibles (proceso de atracción de candidatos a la Organización), escogencia de los candidatos considerados más adecuados.

La Selección es un proceso de atracción mutua que se orienta a satisfacer necesidades presentes y futuras de las partes en cuestión, entendiendo que todo candidato es un talento potencial con el cual se establece y establecerá una amplia gama de posibilidades.

Una vez cumplida la primera fase de divulgación, se pasa a la segunda que corresponde a la escogencia del candidato considerado más apto para el cargo disponible, las condiciones mínimas serían: Tener claro el perfil que debe poseer el aspirante, características personales, idoneidad, posibilidades de adaptación a la entidad, a su cultura, filosofía y a su cargo.

Ello se contrastará con las especificaciones propias del cargo y las propias posibilidades que ofrece el análisis del mismo. Es importante tener en cuenta que el candidato que aspira vincularse laboralmente, es un ser que busca su mejor opción y en esta línea, la Organización que le brinde mejores condiciones y posibilidades, por tanto, es un amigo y debe ser tratado como tal, es decir, que en su primer acercamiento a la entidad ha de producir una condición de agrado, de empatía y la certeza de que esta es una puerta que se abre.

El ambiente y el trato en el proceso de selección debe ser cortés y agradable, pues de forma profunda este primer contacto tendrá incidencias que trascienden el ambiente socio laboral

presente y futuro. La selección es una elección no un rechazo, no es una exclusión, pues seguramente los no seleccionados más adelante podrán prestar sus aportes a la Organización.

En segundo lugar, la inducción, es garantía básica de un buen ambiente socio laboral. El incorporarse a una unidad productiva, significa ingresar al lugar donde pasará más tiempo diariamente, por tanto constituye un escenario importante en su vida cotidiana.

El ser humano trabaja no sólo por el ingreso que obtiene de su trabajo sino que además está movido por intereses en torno al mejoramiento de sus condiciones de vida, de allí que su actividad laboral represente no solo el medio de satisfacer sus necesidades existenciales, sino que constituye un medio para su realización personal y social.

El conocimiento pleno del sitio donde llega el candidato es fundamental para su desarrollo futuro: ¿A qué Organización ingresa? ¿Qué representa? ¿A qué aspira? ¿Qué esperan de él? ¿Qué le ofrece? ¿En qué condiciones laborará? ¿Bajo qué parámetros de dirección y mando? ¿Con qué compañeros? ¿Cómo se comunicarán? ¿Cómo aportarán y participarán en las decisiones según su puesto de trabajo?

El responder estas y otras inquietudes en este sentido le proporcionará al nuevo trabajador mayores posibilidades de adaptación, identidad y pertenencia, así como, satisfacción, equilibrio emocional y un gran margen de seguridad lo que será un abono vital para el ambiente socio laboral con el cual se integrará momentos después. En tercer lugar, en el sistema de funciones y responsabilidades, no basta con definir cargos y funciones sino que es indispensable y

trascendental para la organización y los individuos que laboran en ella desarrollar una concepción planeada que fundamente este proceso.

Inicialmente cuando de cargos y funciones se hablaba, inmediatamente se establecía un método de relación hombre - máquina con una concepción utilitarista y reduccionista de la condición humana en su desempeño laboral, ahora poco a poco es claro que hablar de funciones implica las posibilidades del individuo en su labor y las oportunidades que le ofrece su puesto de trabajo, el cual efectivamente debe ser visto en primer lugar como un espacio de trabajo, pero también de acción, creación, responsabilidad, compromiso, en el cual el trabajador se desarrolle idóneamente.

La labor que desempeña el trabajador no es mecánica, rígida, estática, pero tampoco anárquica y desordenada, por tanto, debe ser claramente definida y delimitada, estableciendo niveles de responsabilidades, tareas y deberes que le corresponden, es decir, que la Organización debe definir claramente ¿Qué hace el trabajador? ¿Cuándo lo hace? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace?, así como las relaciones de jerarquía, decisión, mando y relaciones formales. Estos aspectos estarán determinados por el tipo de Organización, la concepción filosófica que sobre el poder y la estructura se posea; el cargo y el tipo de subordinación seguramente tendrán una clara ubicación en el organigrama de la entidad, lo que permitirá aclarar el lugar que le corresponde en la misma.

4.1.9 Manual de Funciones.

El cargo se orienta a definir las características humanas requeridas, es decir, que cada cargo y según sus funciones exigirá una serie de requisitos humanos tales como: características

del ocupante, nivel de educación, experiencia e iniciativa, así como su condición física todo ello acorde al puesto de trabajo.

El ser humano en su desempeño es capaz de: Manejar alternativas para situaciones inesperadas, identificar modos alternativos de funcionamiento para obtener iguales o mejores resultados, canalizar necesidades productivas según el espacio y el tiempo en que se requiera, es decir, debe existir un margen de flexibilidad en su labor, establecer, compartir y alcanzar metas, asumir una responsabilidad compartida.

4.1.10 Evaluación de Desempeño.

Proceso de gran relevancia en el medio socio laboral es la evaluación de desempeño, entendida como la acción a través de la cual se genera un conocimiento sobre el nivel de adaptación a la cultura Organizacional y al cargo asignado, igualmente permite identificar obstáculos y dificultades en la realización del mismo, así como las expectativas que tenía el trabajador al asumirlo y el nivel de concreción y satisfacción que tiene después de un año de su vinculación.

El desarrollar este proceso de Evaluación al interior de las entidades, implica trabajar en su planeación, para definir: Propósitos y objetivos, creación de un ambiente propicio para que la evaluación sea aceptada y asumida, diseño de instrumentos que permitan evaluar habilidades, destrezas, conocimientos y capacidades del individuo según el cargo, establecer procedimientos a seguir, definir tiempo y lugar en el que se ejecutará la evaluación.

Es importante que este proceso de Evaluación vaya acompañado de claridad en cuanto al alcance del mismo, pues de ninguna manera se puede convertir en un medio de persecución o descalificación, porque ello conllevó a dañar la atmósfera laboral, creando un ambiente de terror al interior de la Organización por las posibles consecuencias que se desprendan, pues cuando se maneja en forma ambivalente, se lesiona la motivación, productividad y proyección de los talentos de las personas que integran la entidad. La Evaluación de Desempeño debe ser ante todo un concepto ligado a la concertación entre las partes de la organización de tal manera que la unidad productiva esté dispuesta a contribuir en la superación de las dificultades encontradas durante el proceso, facilitando la formación, actualización tanto tecnológica como informativa, a fin de establecer políticas para el ascenso y proyección de los talentos humanos que posee en su interior, es decir, que la evaluación debe contribuir a la superación y al mejoramiento de las condiciones socio laborales.

Los trabajadores a su vez, durante la evaluación, deben tener plena disposición para el cambio, de tal suerte que su actitud facilite corregir defectos, errores y dificultades en la adaptación laboral, contribuyendo en su propia superación y en la potencialización de sus talentos, conocimientos y habilidades en relación al cargo.

Bajo esta perspectiva, el trabajador se acerca y aborda la cotidianidad del grupo humano que integra la entidad para conocerlo y desde esta óptica identificar las prioridades de acción inaplazables en correspondencia a las políticas y directrices administrativas de la dirección de los talentos y gestión humana de la Organización, de tal manera que pueda abordarlo en forma integral desde las tres dimensiones sociales: desarrollo del talento humano (bienestar social), formación y capacitación y el medio ambiente socio laboral.

El trabajador participa en el proceso de vinculación laboral del nuevo integrante a la Organización, lo acompaña en su permanencia y aprendizaje, hasta el momento en que decide no continuar con la misma o llegue la edad de jubilación preparándolo intelectual y mentalmente en este decisivo.

4.1.11 Promoción y Ascenso.

El trabajador en su condición se ocupa de la formación integral del equipo humano que integra la Organización, trabaja por la seguridad, salud e integridad física, mental y socio afectiva de todos las personas que hacen parte del colectivo laboral, participa en la proyección del talento que posee cada uno de los miembros de la entidad, estableciendo una política administrativa clara y consecuente que brinde la posibilidad de ascender o promocionar al individuo de acuerdo a su capacidad, experiencia acumulada o habilidad demostrada a lo largo de la trayectoria laboral.

El trabajador promueve además programas alternativos e innovadores, de tal manera que soporten y hagan realidad la misión de desarrollar el talento humano en el ámbito laboral y contribuyan a la creación de ventajas competitivas diferenciales que le garanticen tanto al individuo como a la Organización avanzar con éxito en un medio cada vez más agresivo y exigente.

El trabajador cumple un rol trascendente en los procesos de cambio de las Organizaciones y en la Gestión Social Integral para el desarrollo del Talento Humano porque trabaja para y con el individuo. El trabajador aborda el complejo contexto laboral en el que se desenvuelve el individuo centrado sus acciones en el rescate de talento, muchas veces adormecidos por la rutina

de las actividades repetitivas u operativas cotidianas e incluso por un monótono desempeño laboral, que disminuye o anula las posibilidades de avance, progreso y éxito de la persona, las cuales pueden ser conquistadas nuevamente, cuando toma conciencia y cree en la inmensa riqueza que guarda en su interior, permitiéndole recobrar nuevas razones, esperanzas y motivos para vivir con un sentido de mayor trascendencia.

Todos los programas que impulse el trabajador en el ámbito laboral deben estar encaminados a este propósito sin importar la dimensión social en la cual intervenga, porque en la medida que el individuo sea copartícipe y protagonista consciente y activo de su propia existencia asumirá con compromiso, lealtad y arraigo los cambios que se necesitan a favor de la colectividad, es decir, actuará con un alto sentido de pertenencia desde su puesto de trabajo, conquistando también claridad en su proyecto de vida.

El individuo al comprender el por qué y para qué de su propia realidad rescatará su riqueza interior para asumir con valentía procesos de cambio, primero de su propia existencia para no sólo sobrevivir sino vivir a plenitud, participando con decisión y empeño en aquello que puede transformar, aportar, modificar en su contexto socio cultural recuperando su condición y dignidad humana e individual. Se plantea así un rescate de la concepción del ser humano, atendiendo las relaciones con el ambiente donde interactúa, llámese: familia, comunidad, empresa donde los valores éticos, sociales; morales primen, para contribuir y hacer realidad la construcción de una sociedad más humana, justa y equitativa.

4.1.12 La capacitación como proceso de selección de personal.

Para el centro de atención y ventas de claro móvil Villavicencio, la fase de capacitación es a su vez implícitamente una selección de personal, pues dependiendo de resultados de las evaluaciones el candidato se mantiene en la misma, Calderón (2007), establece que tanto en las empresas grandes como las pymes fundan el reclutamiento en las referencias de sus propios empleados, en estas últimas predominan procesos intuitivos centrados en entrevistas y certificaciones, recurriendo poco a pruebas técnicas o psicotécnicas para la selección, de manera que, a pesar de los cambios, siguen prevaleciendo criterios técnicos a la hora de vincular a una persona.

El proceso de vinculación de personal debe tener en cuenta aspectos importantes en el perfil que se está buscando en la persona a ocupar está vacante, como los requerimientos inherentes al cargo. Para Nieto (2011), el proceso de selección de personal requiere ser eficiente y es importante que el profesional de gestión humana tenga pensamiento sistémico, con el fin de poder entender los procesos y el propósito de estos para así poder atender las necesidades estratégicas y volviendo los procesos más eficientes, aprovechando las nuevas tecnologías de la información.

Un proceso de selección es eficiente cuando el candidato seleccionado cumple con los objetivos estratégicos y genera valor a la organización a través de sus tareas y objetivos del cargo. También se destaca con respecto a los procesos de reclutamiento y selección efectivos, que con la evolución de los últimos años de los sistemas de información y las comunicaciones, las tareas que demandan muchos recursos de tiempo y hombres, se han reducido drásticamente. En la

actualidad ya los trabajadores de la empresa tienen acceso a la información de manera inmediata, reduciendo las actividades del área de gestión humana.

Para mejorar la efectividad de los procesos Nieto (2011), afirma que consiste en eliminar, suprimir, simplificar y optimizar tareas de gestión humana que no generen valor. El mejoramiento de los procesos es el desarrollo de un método sistemático con la finalidad de realizar avances significativos aumentando la eficiencia de la organización y logrando cumplir las expectativas del cliente para tener un patrón de pensamiento enfocado a los procesos, lo que implica un cambio cultural y se requiere trazar modificaciones en el manejo de la organización.

Es relevante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa, así mismo, para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos, que conjugados armónicamente, y estableciendo una sinergia de manera dinámica y eficaz, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

En este orden de ideas, es importante estudiar el recurso humano de la empresa, como el recurso más importante de la organización, además de tener en cuenta que los fines de la administración son la productividad y competitividad mediante la combinación de recursos para lograrlo.

Es trascendental para la existencia de cualquier grupo social, de este depende el manejo y funcionamiento de los recursos. Es así como el capital humano es el activo más valioso de toda empresa y posee características tales como: diseño, transformación, modificación y

perfeccionamiento, tiene posibilidades de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades, actitudes, aptitudes y por ende es innovador, productivo y competitivo.

Según la función que desempeñe y el nivel jerárquico en el que se encuentre dentro de la organización, para el caso específico, corresponde a los consultores del Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil., en la ciudad de Villavicencio. Por consiguiente, la administración debe poner especial interés en los recursos humanos, el hombre es el factor primordial en la marcha de cualquier organización u empresa. De la habilidad de aquel, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y adecuado manejo de los demás elementos

4.1.13 Remuneración.

Con respecto a la remuneración Calderón, Montes, & Tobón, (2004). Establecen que esta práctica como una de las primordiales para generar compromiso y motivación en la organización, en el país básicamente está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica: por consiguiente, es posible sintetizar que las medianas empresas hacen esfuerzos en aquellas prácticas orientadas a lograr un proceso productivo eficiente (selección y capacitación), pero con frecuencia dejan de lado aquellas que se encuentran orientadas a evaluación y remuneración.

4.1.14 Valor agregado del recurso Humano.

Se considera relevante ampliar información sobre la perspectiva estratégica, concerniente a la temática abordada. Mientras que las perspectivas sociológica y humanística han construido escuela en el país, así sea incipiente, no puede afirmarse lo mismo de la corriente de pensamiento estratégico en gestión humana que recién en los últimos años ha comenzado a considerarse una alternativa de generación de conocimiento en este campo disciplinar. En algunos casos los trabajos provienen de empresas de consultoría, en otros de investigaciones sobre temáticas más generales como la estrategia, la tecnología y la competitividad y que analizan como una de sus variables el factor humano, y por último algunos trabajos académicos específicos sobre la gestión humana. En general se percibe una influencia del pensamiento anglosajón en el abordaje de estos trabajos.

Las investigaciones alrededor de esta perspectiva asumen la importancia de las personas para generar valor a la organización a través del incremento de la productividad, mejoras en el servicio al cliente e Impacto en los resultados económicos de la empresa (Calderón, 2003); esto es ocasionado, entre otras cosas, por el surgimiento de un nuevo modelo tecno-económico que demanda cambios en la concepción de la empresa, el trabajo y su organización social y los modelos de gestión; este modelo parte de la base de que "las solas tasas de acumulación de capital físico no explican todo el crecimiento, sino que existe un alto grado de asociación entre el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico y, en general con el aumento del llamado capital humano". Corpes (1995, p.7).

Situación reconocida en el país desde del proceso de apertura, pues competir en economías abiertas requiere ventajas competitivas derivadas del conocimiento, la calidad de la fuerza laboral, la estructuración de procesos productivos, el estilo administrativo y la concepción sobre el ser humano al interior de las empresas. Estos aspectos, además, influyen sobre el nivel de vida, el bienestar, el compromiso, la lealtad, el trabajo en equipo y la posibilidad de desarrollo y autorrealización de las personas que laboran en ellas Colciencias, (1996).

La formulación y el desarrollo de la estrategia para responder a los retos de competitividad, desde esta perspectiva, resaltan la importancia de valorar las personas y su desarrollo como condición del éxito empresarial, pues en nuestro medio ha hecho carrera la idea de que las personas son costosas y por lo tanto toda estrategia tendría por finalidad "reducir costos laborales" lo cual se ha convertido en condición para ser competitivos.

Esto revierte especial importancia cuando se empieza a reconocer el aporte de los activos intangibles en la generación de valor, y podría afirmarse que la totalidad de dichos activos dependen de la persona y en especial de la posibilidad de motivar sus esfuerzos discrecionales para mejorar la calidad, la innovación, las redes de cooperación y la creatividad, que no están asociadas directamente al costo, sino a la diferenciación. Calderón, (2002).

La perspectiva estratégica de los recursos humanos incluye cuatro aspectos clave: considerar la gestión del talento como un medio para lograr la ventaja competitiva de la empresa, pretender coherencia entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia organizacional, garantizar congruencia entre las diversas prácticas de gestión de recursos humanos y medir los resultados de la gestión del área en función de los resultados de la organización (satisfacción del

empleado, retención y aumento de clientes, generación de valor para el accionista, etc.). Calderón, (2003b).

Un aporte de esta perspectiva es la valoración que se hace del área de gestión humana para el logro de los objetivos y metas estratégicos de la organización, la consideración de los activos intangibles (ligados estrechamente con las personas y sus competencias) como fuente de competitividad empresarial y la importancia de las prácticas de recursos humanos en el logro de resultados organizacionales. Una consecuencia de lo anterior es que las áreas responsables de esta función deben trascender su papel administrativo de realizar procesos operativos y enfocarse hacia la resolución de problemas críticos de la empresa.

Se debe considerar a los colaboradores en las organizaciones como una parte fundamental, para el logro de los objetivos empresariales, Calderón (2007), quien establece las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país, describe las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, así mismo, realizar una descripción del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos. De ahí, que aborda generación de conocimientos, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible.

4.1.15 Motivación en el trabajo, Satisfacción en el colaborador.

Por otra parte se puede establecer que la constante evolución del mundo empresarial exige que un buen director sea, a su vez, un administrador bien organizado y un profundo conocedor de las necesidades y el comportamiento del talento humano. Para conseguir que los trabajadores ofrezcan su máxima dedicación, motivación, productividad y puedan explotar todo su talento, resulta indispensable que exista confianza y buena comunicación entre la dirección y el personal. Por ejemplo comprender las necesidades del personal mediante la identificación de motivos de satisfacción. Heller (2000) (Ver tabla 1).

Tabla 1. *Necesidades del personal y motivos de satisfacción.*

Necesidades básicas	Necesidades superiores
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="237 1010 781 1150">) Condiciones. Un horario razonable, un clima agradable y el material adecuado: Estoy contento de las condiciones físicas del trabajo. <li data-bbox="237 1157 781 1266">) Supervisión. Confianza y apoyo de su inmediato superior: Me gusta cómo me tratan mis superiores. <li data-bbox="237 1272 781 1413">) Seguridad. Confianza en el futuro e identificación con la empresa: Soy optimista respecto al futuro de la empresa. <li data-bbox="237 1419 781 1560">) Dirección. Aprobación de la gestión: Creo que la empresa, está aplicando los cambios necesarios para ser competente. <li data-bbox="237 1566 781 1707">) Comunicación. Pleno conocimiento de los proyectos de la empresa y participación en su planificación: Estoy de acuerdo con mi empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="857 1010 1430 1119">) Satisfacción laboral. Satisfacción respecto a las condiciones y funciones laborales: Me gusta el tipo de trabajo que hago. <li data-bbox="857 1125 1430 1266">) Resultados: Motivación para alcanzar los objetivos y realizar sus tareas con gran eficiencia: Mi trabajo me llena profesionalmente. <li data-bbox="857 1272 1430 1381">) Compromiso: Entusiasmo y orgullo por pertenecer a la empresa: Estoy orgulloso de trabajar para esta empresa. <li data-bbox="857 1388 1430 1528">) Responsabilidad. Requisitos laborales exigentes pero, al mismo tiempo, justos y estimulantes: Estoy de acuerdo con el esfuerzo que me exige mi trabajo. <li data-bbox="857 1535 1430 1707">) Identificación. Comprensión de su función dentro del marco general de la empresa: Entiendo la necesidad de mi trabajo para la estrategia global de la empresa.

4.1.16 Formación y capacitación.

Animar a los colaboradores a que se desarrollen y exploten sus habilidades, lleva tanto al bienestar del mismo como al desarrollo directamente proporcional de la organización, Heller (2000), señala que el desarrollo del potencial del personal, debe contribuir a que la gente explote todo su potencial, es beneficioso para la persona y para la empresa. Se debe formar, animar y ayudar a todo el personal que quiera aprovechar su talento humano. De ahí, que se considera relevante establecer formación mediante (Ver tabla 2).

Tabla 2. *Desarrollo del potencial del personal.*

Tipos de formación	Ventajas y mejoras
) Técnica. Formación en las necesidades específicas de un trabajo. La suelen impartir expertos o supervisores dentro de la misma empresa.) Garantiza una gran calidad en las diferentes actividades.
) Calidad. Formación en los criterios básicos de calidad y en los recursos técnicos necesarios para mejorar. Requiere un especialista para su impartición.) Debe realizarse con cierta periodicidad para consolidar las nuevas aptitudes.
) Aptitudes. Contabilidad financiera, estrategia, comunicación oral y escrita, recursos informáticos, presentaciones, dirección, idiomas, entrevistas, ventas.) Resulta más eficaz si incluye un examen para obtener el certificado.
) Profesional. Formación que permite obtener certificados en contabilidad, derecho, banca, ingeniería. Puede ser a tiempo parcial o completo,) Ofrece soluciones rápidas para los problemas inmediatos y a largo plazo y es positiva para la empresa.
) Funcional. Formación en marketing, planificación, dirección de ventas, compras, gestión de recursos humanos, etc.) Establece una política de constantes mejoras prácticas.
) Actividad. Actividades de riesgo en que los participantes adquieren aptitudes de liderazgo o trabajo en equipo practicando actividades físicas.) Debe apoyarse constantemente para que se convierta en un estilo de vida.
) La polivalencia del personal es beneficiosa para el conjunto de la empresa.
) Se pierde el miedo a utilizar ciertas aptitudes en público. - Para mantener y mejorar la eficacia, se necesita poder aplicar estas aptitudes en situaciones reales.
) Proporciona aptitudes, útiles para el personal.

Fuente: Heller (2000).

Si los colaboradores estén motivados permanentemente garantiza el éxito personal del colaborador y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El aporte de Urdaneta (2007), permite contribuir en la temática mostrando los siguientes aspectos: El problema de la motivación humana en nuestros países, un detenido análisis de las políticas de administración y gestión de recursos humanos, común denominador de la organización burocrática en América Latina, muestra la génesis de la ineficiencia y por supuesto la necesaria falta de competitividad de gran parte de empresas y entidades de la región.

Se observan los principales subsistemas pertenecientes al área de recursos humanos: carencia de un inventario de recursos humanos. En la mayoría de las empresas y organizaciones se carece de un inventario de recursos humanos actualizado que permita identificar la profesión, los cursos de perfeccionamiento, la trayectoria y experiencia que tiene y aporta un trabajador o empleado a la organización, y por ende, se desconoce el potencial humano con que pudiera contribuir al desarrollo de la entidad, problemas de organización del trabajo. Los manuales de funciones están desactualizados y no sirven, como es de suponer, para orientar e inducir al nuevo empleado a la organización; los manuales de requisitos no son tenidos en cuenta para efectos de la selección de los recursos humanos, pues en muchas empresas se busca complacer a personas influyentes externas a ella con nombramientos de sus recomendados, aspectos éstos particularmente inquietantes y generalizados en el sector gubernamental en donde en definitiva no se trata de garantizar la idoneidad profesional, sino de "quedar bien" con las personas de influencia y ascendencia política en la organización.

Esto genera un estrés permanente en el director, gerente o jefe de relaciones industriales por el "afán de servicio" a personas que desconoce pero que sabe que son influyentes en la

organización; un conflicto permanente porque, como es lógico, no siempre es factible complacer a los interesados en un nombramiento o crear una vacante para sus recomendados.

Es necesario tener en cuenta que dada la reciente sistematización iniciada por las empresas en la última década, las funciones que hace muy pocos años se realizaban en forma manual hoy forman parte de sistemas de información computarizados, y por tanto, en muy poco tiempo se han modificado sustancialmente los puestos de trabajo.

La gestión de administración de personal se reduce, entonces, a la inscripción de los empleados y trabajadores a las entidades de seguridad social, su registro en la nómina y algunos aspectos de tipo administrativo: licencias, traslados, vacaciones. En un alto porcentaje de las empresas estos manuales no permiten visualizar los aspectos macros de la organización, lo cual hace que los directivos y trabajadores pierdan la visión de conjunto, con la consecuente pérdida de sentido de pertenencia a la organización.

El sistema de selección de personal. Se ha identificado cómo las pruebas aplicadas en los procesos de selección poca o ninguna relación guardan con el perfil del cargo que hay que proveer. Por lo general, los psicólogos o las firmas consultoras contratadas para prestar el servicio de selección aplican pruebas idénticas de aptitud general a cargos que difieren sustancialmente en cuanto a los factores del perfil se refiere. En ocasiones se complementan con pruebas de personalidad no válidas para estos procesos de selección de cargos, lo cual puede introducir peligrosos conceptos de tipo subjetivo a más de lesionar derechos fundamentales de la persona, como el derecho a la intimidad. No se cuenta pues con pruebas específicas acordes con el perfil, hecho que le brinda poca validez al proceso de selección. (Urdaneta, 1992).

La Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal. Quizá de todos los subsistemas del área de recursos humanos, el que más deficiencia presenta es el del desarrollo permanente de los recursos humanos; en efecto: sólo las grandes organizaciones cuentan con un adecuado y completo programa de inducción. Por lo general la acumulación de trabajo "obliga al jefe" a "poner a producir al nuevo" recién vinculado, lo que además de costosos errores, no le permite desarrollar un conocimiento y sentimiento de afiliación y pertenencia a la organización; por tanto, se le ofrece al recién llegado un completo programa de entrenamiento, y algunos cursos, seminarios y acciones de capacitación, poca o ninguna relación guardan con el plan de desarrollo de la entidad, con los objetivos prioritarios, lo cual desvía tiempo y recursos en programas que tampoco guardan continuidad entre sí.

Ausencia de un verdadero programa de salud ocupacional y de bienestar social. Los recursos humanos vinculados a las organizaciones no cuentan con programas que busquen mejorar la calidad de sus vidas, ni la de sus familias. Se reducen a eventos esporádicos, como improvisados campeonatos deportivos, una fiesta infantil en los días que anteceden a la Navidad y alguna celebración o conmemoración como el "cumpleaños de la empresa" o el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

Ausencia de un sistema de participación. La estructura tradicional de las empresas y organizaciones en América Latina tiene una característica muy marcada que podríamos identificar como de tipo "autocrático-paternalista", lo cual no permite ni facilita una aproximación de la gerencia o dirección sino en un sentido vertical descendente: impartir órdenes, instrucciones, coordinación de trabajo por parte de los jefes, etc., dentro de una arcaica

concepción de tipo taylorista de la "división del trabajo", en la cual resulta bien marcada la diferencia entre jefe e inmediatos colaboradores: el primero planea, el segundo ejecuta.

¿Qué implicaciones tiene esta concepción empresarial?: la necesaria pérdida de la inteligencia y la creatividad del 85% de la pirámide organizacional conformada por profesionales y empleados que se limitan a cumplir órdenes e instrucciones de su superior inmediato. Los esfuerzos para introducir modelos de gestión de tipo participativo no han arrojado en nuestros países los resultados esperados, pues existe una dificultad y falta de cultura organizacional para que se recompensen e incentiven los esfuerzos e ideas de tipo grupal y creativo entre los empleados y trabajadores vinculados a una empresa. Si nuestra educación fue individualista, mal podemos esperar que nuestra forma de trabajo sea de tipo grupal, interdisciplinario y cooperativo.

Estrechamente ligado a este punto está la ausencia de un verdadero sistema de incentivos y de reconocimiento a través del cual se reconozcan e incentiven los esfuerzos e ideas de tipo creativo entre los empleados y trabajadores vinculados a una empresa u organización.

4.1.17 Organizaciones exitosas.

Finalmente, se cita a Chiavenato (2009), quien afirma que los nuevos desafíos de la administración de recursos humanos, las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos,

habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.

Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven y que saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados. Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado. La estrategia es el plan global o el enfoque general que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización.

El contexto de la administración de recursos humanos. El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito

personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediamente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones.

Las organizaciones se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas.

Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las personas

constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad. Las personas jamás podrían alcanzar muchos de sus objetivos tan sólo por medio del esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto. Términos como empleabilidad y entrepreneurship se emplean para indicar, por una parte, la capacidad de las personas para obtener sus empleos y mantenerlos y, por la otra, la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las totalidades intelectuales y las competencias individuales de sus miembros.

Concepto de administración de recursos humanos. La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

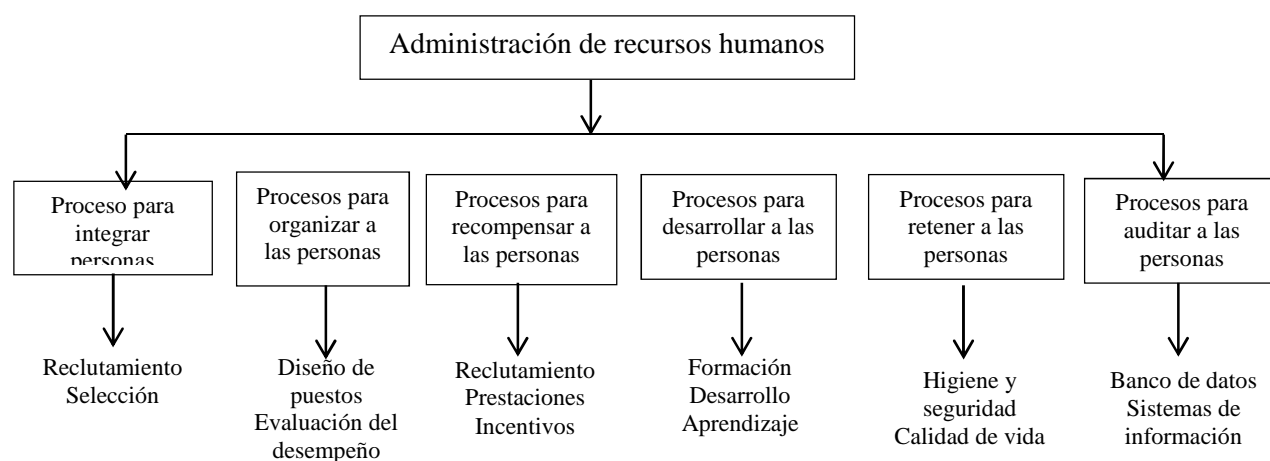


Figura 1. Administración de recursos humanos.

Fuente. Idalberto Chiavenato. (2009).

4.2 Marco Conceptual

ADiestramiento: la capacitación que reciben los consultores de servicio al cliente de Claro Móvil, para ejecución de procesos, solicitudes de los usuarios, además de lo relacionado con servicio al cliente, que es el valor agregado que se quiere brindar a sus usuarios, que se acercan al centro de atención con el fin resolver dudas e inconvenientes, se conviertan en momento memorables por el trato que es brindado por sus colaboradores.

Administración: acción que permite llevar a cabo una idea con organización y control de la situación.

Administración de Recursos Humanos: define el número de colaboradores que deben hacer parte de una organización y el perfil que estos deben tener según el cargo lo requiera, siempre van alineados con los objetivos de la empresa.

Afiliación y Compromiso: grado de afinidad que muestra el colaborador cuando se siente comprometido y valorado por la organización, adquiere un sentido de pertenencia. Lo que le permite desarrollar sus labores con agrado y orgullo, el líder está comprometido con las funciones que tiene que desarrollar, lo que asegura que se cumplan los objetivos de la empresa y del colaborador.

Ambiente de Trabajo: buena disposición para afrontar cambios del mercado y la habilidad que tienen los colaboradores para la solución de conflictos al interior de la organización.

ANTIGÜEDAD LABORAL: lapso de tiempo que se ha dedicado a prestar labores a una organización, para el caso el estudio de caso de Claro Móvil Villavicencio, se identifica que solo los consultores fijos tiene una antigüedad laboral superior a dos años.

BOLSA DE EMPLEOS: servicio privado de empleo, por medio del cual son contratados los consultores que aspiran ocupar una vacante como consultor de servicio al cliente de Claro Móvil Villavicencio, en este momento son tres las empresas que prestan su servicio a claro: activos S.A, redes humanas, A tiempo S. A

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: identifica aquellas acciones y programas de inducción, entrenamiento, capacitación, adiestramiento. El proceso de capacitación que Claro Móvil ofrece a sus nuevos colaboradores, es a su vez implícitamente un proceso de selección de personal pues según sea el desempeño en el proceso del mismo asegurara ocupar una de las vacantes.

CONTRATO DE TRABAJO: es aquel por el cual se obliga a prestar unas labores y a recibir a cambio un salario. En el caso de estudio se identifican dos tipos de contrato temporal denominados trabajador en misión, el que se adquiere cuando se ingresa por primera vez a la organización que es tiempo parcial, y el del segundo año que se denomina trabajador en misión de tiempo completo, ambos con duración de un año.

ENTRENAMIENTO: conocimientos brindados al colaborador, para que este conocimiento le permita empoderarse de las funciones a desempeñar. Para esta función se encuentran unas capacitadoras de tiempo completo en el centro de atención.

EVALUACIÓN: la medición de conocimientos se lleva a cabo en Claro por medio de unas certificaciones o evaluaciones en donde la calificación no debe ser inferior a 80 puntos para la aprobación.

FUNCIÓN: tareas o labores que deben desarrollarse en un cargo, para el consultor de servicio al cliente de claro son todas las inherentes a la atención y servicio al cliente. (Peticiones, quejas, reclamos, consultas, ventas, radicación de términos legales, asesorías, entre otras)

INCENTIVO: estímulo que reciben los consultores de servicio al clientes de Claro Móvil Villavicencio, reciben bonos por ventas. Esto representa algo adicional al salario.

ÍNDICES DE ROTACIÓN: registro de egresos, por renunciadas, despidos terminaciones de contrato. En el caso de estudio los índices de rotación se dan en su mayoría por terminación de contrato de los consultores vinculados a través de empresas temporales.

INDUCCIÓN: orientación que reciben los consultores una vez han firmado su contrato de trabajo, para que se relacione con las funciones y ambiente de trabajo.

MOTIVACIÓN: mide el grado de satisfacción por el trabajo asignado, la motivación hace que el colaborador se esfuerce por realizar un trabajo bien hecho, que tenga sentido de pertenencia con su organización

OUTSOURCING: es un tema de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios externos que no afectan

la actividad principal de la empresa. Outsourcing es una mega tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su empresa o negocio.

PERFIL PROFESIONAL: perfil del cargo o perfil de calificación, es otro de los instrumentos de gestión que puede ser aprovechable en la detección de las necesidades reales de desarrollo de una persona dentro de la organización. A partir del análisis ocupacional y especialmente de la identificación de las operaciones que conforman cada una de las funciones básicas de un cargo, se puede elaborar un listado de aptitudes y conocimientos básicos técnico-profesionales que se requieren para un óptimo desempeño, las habilidades que se deben desarrollar para garantizar una alta eficiencia, tales como hacer presentaciones efectivas, ventas de servicios, desarrollo de destrezas manuales para digitar. Chiavenato (2009).

4.3 Marco Legal

Ley 50 de 1990. Código Sustantivo del Trabajo, artículo 23. Prescribe que siempre que se dé la prestación personal de un servicio, bajo la continua subordinación y el pago retributivo del mismo (salario), se configura una relación laboral que presupone la existencia de un contrato de trabajo.

Decreto 2351 de 1965. Artículo 4. Trata de labores ocasionales o transitorias, de reemplazar temporalmente el personal en vacaciones, o en uso de licencia, de atender el incremento de la producción, el transporte o las ventas de otras actividades similares.

El Decreto 1433 de 1983 define así las empresas de servicios temporales en su articulado 1°. "Empresa de servicios temporales es aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios, para el desarrollo de sus actividades ordinarias, inherentes o conexas, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual asume con respecto de éstas el carácter de empleador o patrono".

4.4. Marco institucional

Generalidades y reseña histórica de la empresa. Nuestro principal objetivo es generar valor a nuestros clientes, a través de soluciones convergentes de telecomunicaciones, maximizando la infraestructura de red disponible y generando innovadoras estrategias comerciales y de desarrollo de productos, enfocadas a facilitar el incremento de la productividad.

Claro en Villavicencio. La oficina de la empresa Claro S.A., cumple un papel relevante con respecto a las comunicaciones y tecnología móvil le refiere.

4.4.1 Misión.

Facilitar el acceso y uso de las telecomunicaciones, brindando servicios de última tecnología, innovadores y de calidad, a nuestros clientes, con el compromiso de todo nuestro talento humano.

4.4.2 Visión.

Ser la mejor opción de telecomunicaciones en Colombia.

4.4.3 Valores.

Compromiso: firmeza inquebrantable por cumplir con nuestras obligaciones, haciendo uso de todas nuestras capacidades para superar los objetivos propuestos.

Liderazgo: demostrar conocimientos de nuestro trabajo, proponiendo ideas, tomando decisiones, obteniendo la confianza y el apoyo del equipo de trabajo para el logro de las metas establecidas.

Actitud: disposición de actuar positivamente, en la visión constante de oportunidades, en la generación proactiva de ideas y mejoras a los procesos.

Responsabilidad: administrar con eficacia el tiempo y los recursos, garantizando la seguridad y confidencialidad de la información, mostrando sentido de pertenencia, lealtad - compromiso con la empresa.

Organización: establecer las acciones y determinar los recursos necesarios para responder a las exigencias diarias y estratégicas, identificando prioridades.

4.4.4 Acerca de Claro Colombia.

Somos una empresa perteneciente al grupo América Móvil, uno de los cuatro grupos empresariales más grandes y reconocidos a nivel mundial con una representación en 19 países y más de 267 millones de clientes.

Claramente enfocada hacia la innovación y la tecnología de punta, en Claro cuenta con la red 4G más grande del país, ofreciendo servicios de transmisión de voz y datos de óptima calidad y productos a la vanguardia mundial.

Somos la primera empresa con presencia total en América, lo cual nos permite diferenciarnos enormemente de nuestra competencia a nivel de servicio, innovación y presencia internacional y marcará el camino de nuevos proyectos para nuestra empresa.

4.4.5 Política de calidad.

Brindar soluciones integrales de telecomunicaciones a través de un completo portafolio de servicios, soportado en un equipo humano altamente calificado orientado a la innovación tecnológica y el servicio bajo un esquema de mejoramiento continuo de procesos, generando valor para nuestros clientes, socios de negocio y accionistas.

5. Metodología propuesta

5.1 Tipo de investigación

La investigación que más se ajustó a la metodología propuesta relaciona “Estudio de caso”, según Lafrancesco (2003), asume que los actores van a desarrollar sus propias representaciones y que estas son tan significativas como las del investigador. El informe de investigación de un estudio de caso debe tener las siguientes características: Descripción detallada del problema estudiado, descripción detallada del contexto en el cual se realizará el estudio y de quienes intervinieron o están comprometidos con el contexto, descripción detallada de las transacciones y procesos que se originaron al definirlos propósitos y características del problema estudiado, discusión y justificación de los aspectos que se estudiarán en profundidad.

5.2 Población y muestra

La población correspondió al Centro de Atención de Ventas de Claro – Móvil, de Villavicencio, la cual está constituida por 82 consultores de servicio al cliente.

La muestra se estableció con el 100% de los consultores de la empresa; donde se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta, con el propósito de conocer y analizar el nivel de satisfacción.

5.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Se acudió a las siguientes fuentes e información.

5.3.1 Fuentes primarias.

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a 82 colaboradores del Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio.

5.3.2 Fuentes secundarias.

Se acudió a fuentes de información tales como: libros, internet, periódicos, revistas y normatividad legal vigente.

5.4 Técnicas e instrumentos para el análisis de la información

a) Encuestas a 82 consultores.

5.5 Tratamiento o análisis de la información

Obtenidos los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores del centro de atención y ventas de Claro Móvil Villavicencio, se ejecutó el procesamiento de los datos, utilizando para ello tablas y gráficas porcentuales en Excel y Word. El proceso de la información de las entrevistas se realizará en Word, donde se plasmarán las respuestas de unas preguntas previamente elaboradas para la entrevista.

6. Resultado y análisis de resultados

6.1 Diagnóstico del Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio, con el propósito de conocer la gestión del personal actual

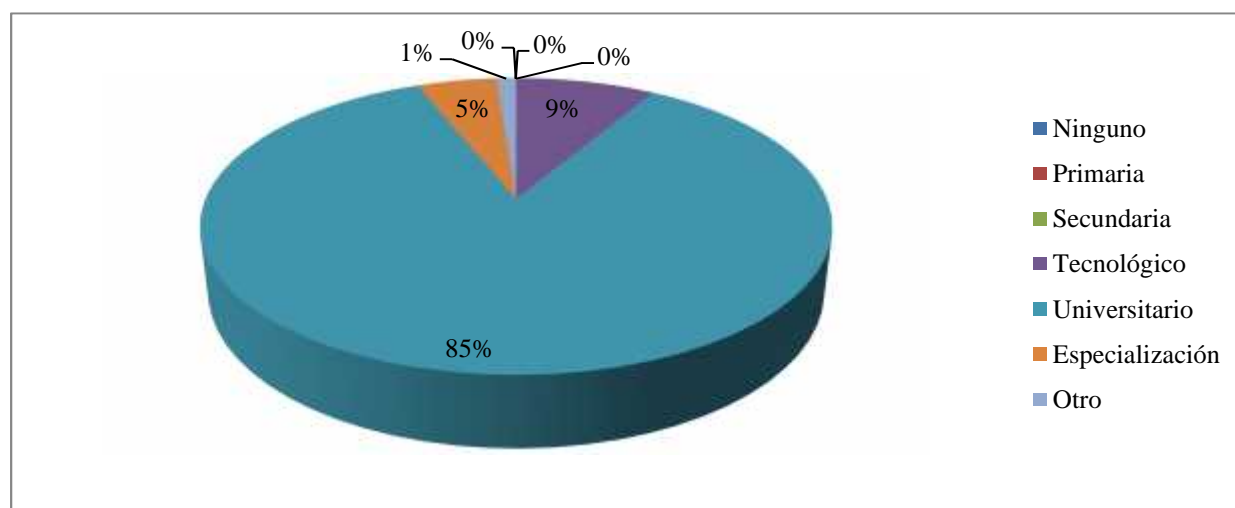


Figura 2. ¿Cuál es el nivel académico que posee actualmente?

Fuente: el estudio. 2016.

En la pregunta ¿Cuál es el nivel académico que posee actualmente? Los encuestados manifiestan: tecnológico el 9%; universitario el 85%; especialización el 5% y otro el 1%.

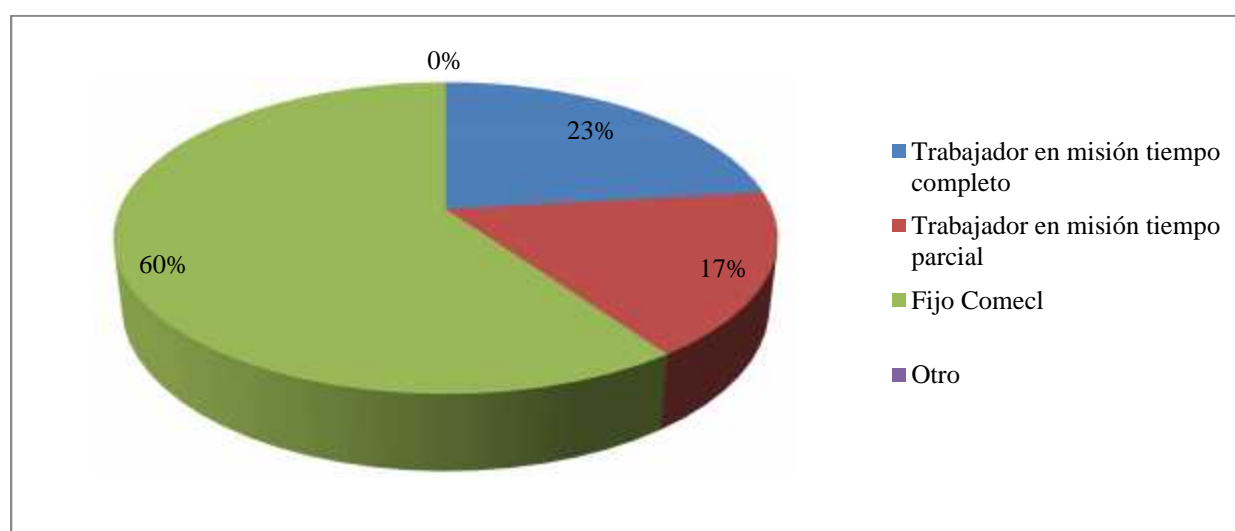


Figura 3. ¿Cuál es su tipo de su contrato?

Fuente: el estudio. 2016.

Para la pregunta ¿Cuál es su tipo de su contrato? Manifiestan: trabajador en misión tiempo completo, el 23%; trabajador en misión tiempo parcial, el 17%; fijo Comcel, el 60%.

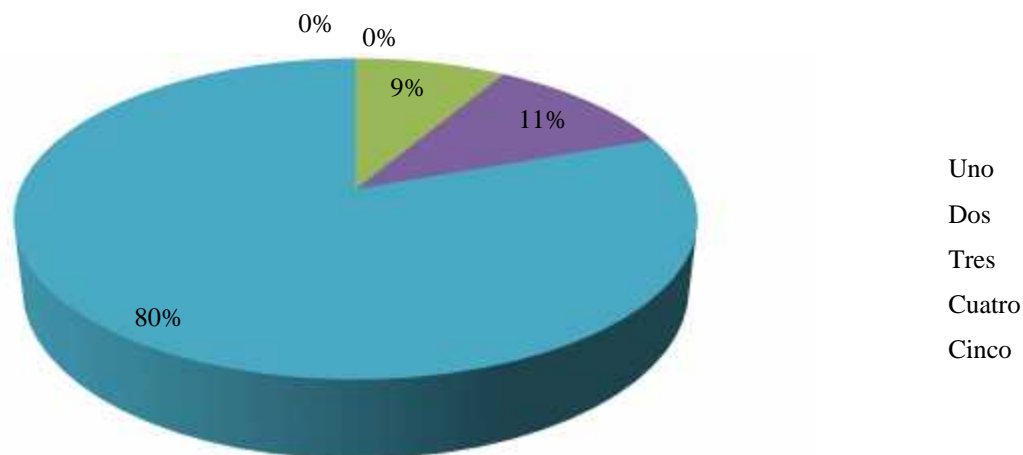


Figura 4. Califique su desempeño en esta empresa.

Fuente: el estudio. 2016.

Teniendo en cuenta la pregunta Califique su desempeño en esta empresa. Los encuestados manifiestan: tres el 9%; cuatro el 11%; cinco el 80%.

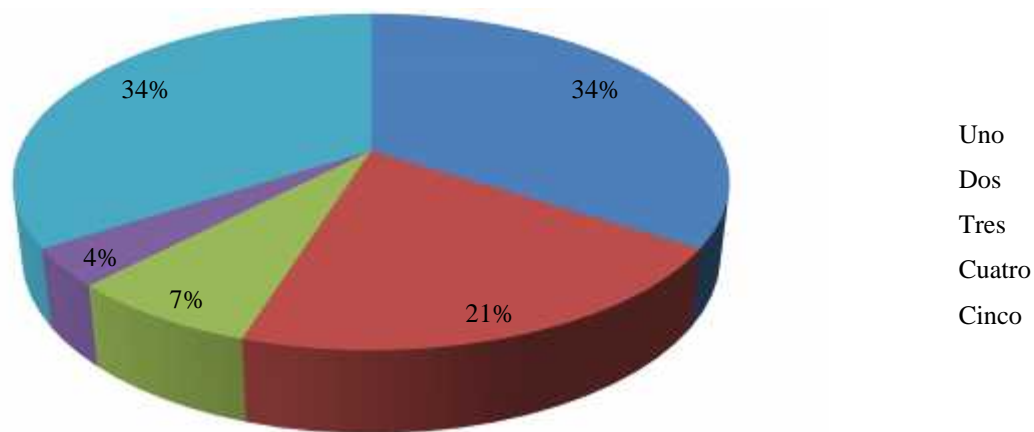


Figura 5. Califique su motivación para ofrecer eficiente y tranquilamente su labor.

Fuente: el estudio. 2016.

Teniendo en cuenta la pregunta “Califique su motivación para ofrecer eficiente y tranquilamente su labor” los encuestados manifiestan: uno el 34%; dos el 21%; tres el 7%; cuatro el 4%; cinco el 34%.

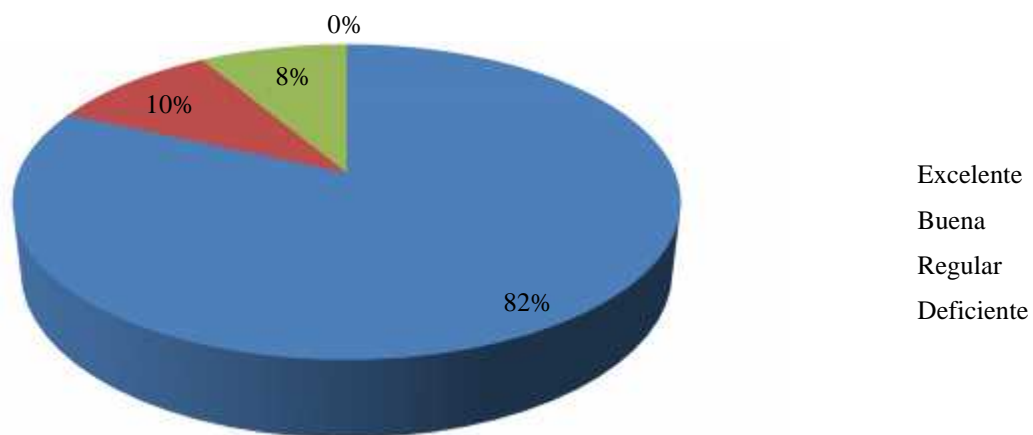


Figura 6. ¿Cómo es la relación con su jefe?

Fuente: el estudio. 2016.

Respecto a la pregunta ¿Cómo es la relación con su jefe? Los encuestados manifiestan: excelente, el 82%; buena el 10%; regular el 8%.

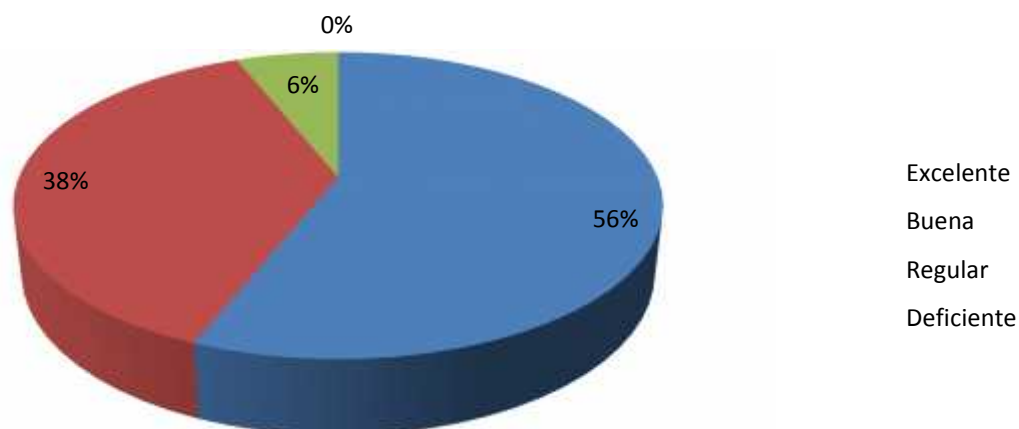


Figura 7. ¿Cómo es la relación con el público?

Fuente: el estudio. 2016.

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cómo es la relación con el público? Los consultores del Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio manifiestan: excelente el 56%; buena el 38%; regular el 6%.

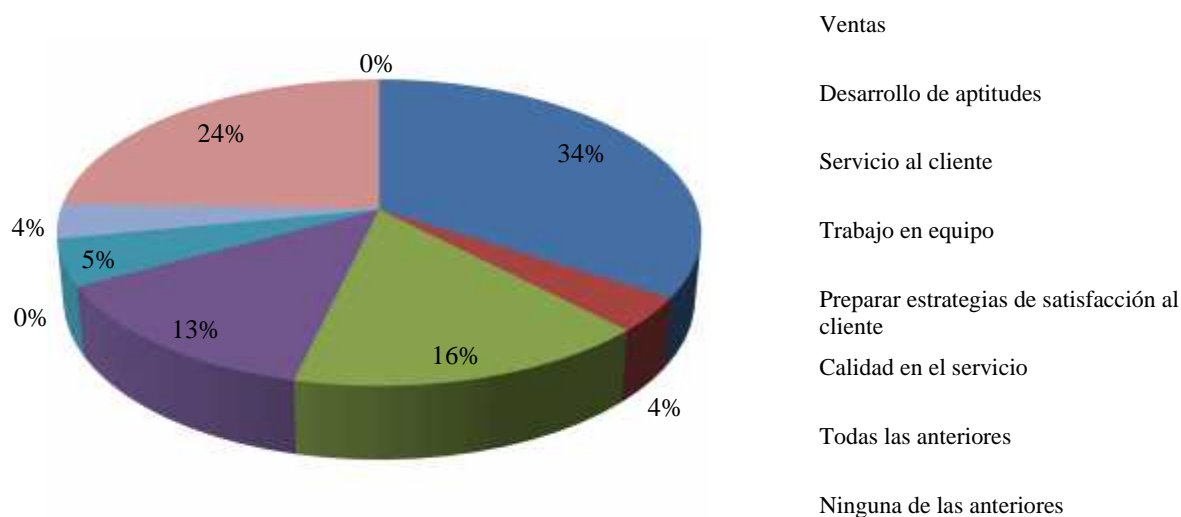


Figura 8. ¿La empresa le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas? Escoja una o varias opciones.

Fuente: el estudio. 2016.

Respecto a la pregunta ¿La empresa le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas? Los encuestados manifiestan: ventas, el 34%; desarrollo de aptitudes, el 4%; servicio al cliente, el 16%; trabajo en equipo, el 13%; preparar estrategias de satisfacción al cliente, el 5%; todas las anteriores el 4%; ninguna de las anteriores 24%.

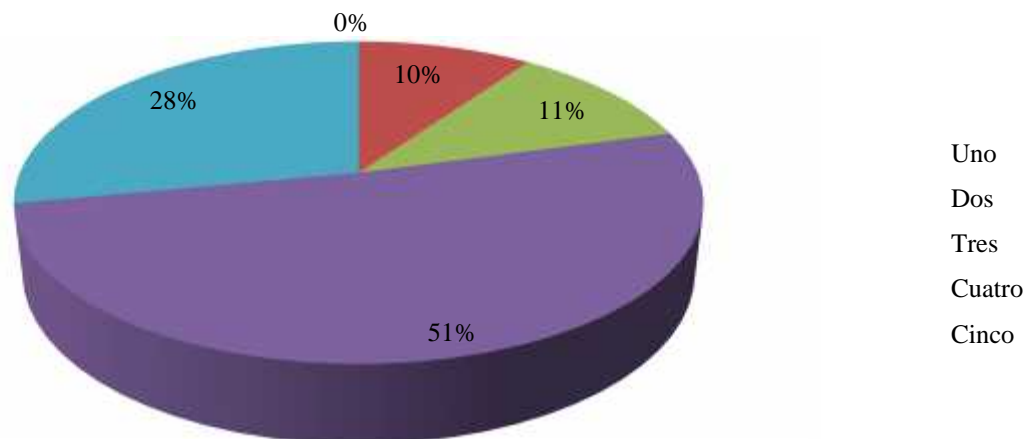


Figura 9. ¿Tiene usted en cuenta las inquietudes, sugerencias y expectativas de los clientes?
Fuente: el estudio. 2016.

En cuanto a la pregunta ¿Tiene usted en cuenta las inquietudes, sugerencias y expectativas de los clientes? manifiestan: dos el 10%; tres el 11%; cuatro el 51% y cinco el 28%.

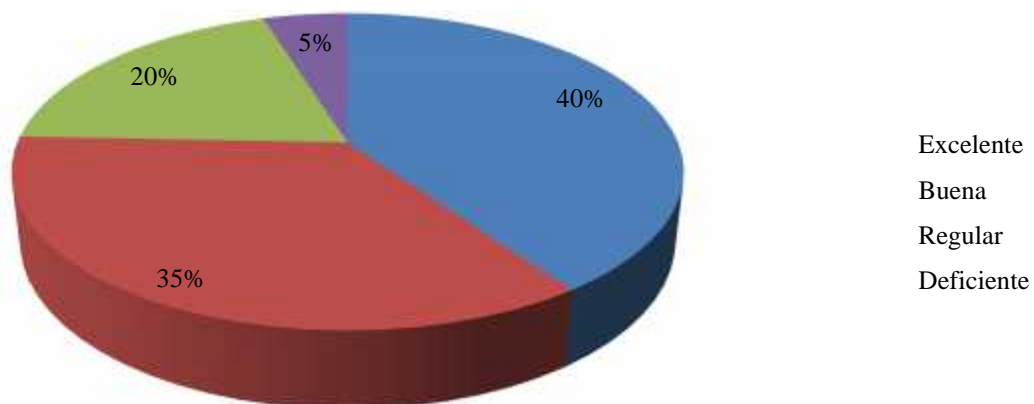


Figura 10. ¿Cómo califica usted la imagen del Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio?
Fuente: el estudio. 2016.

Respecto a la pregunta ¿Cómo califica usted la imagen del Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio? los encuestados manifiestan: excelente el 40%; buena el 35%; regular el 20% y deficiente el 5%.

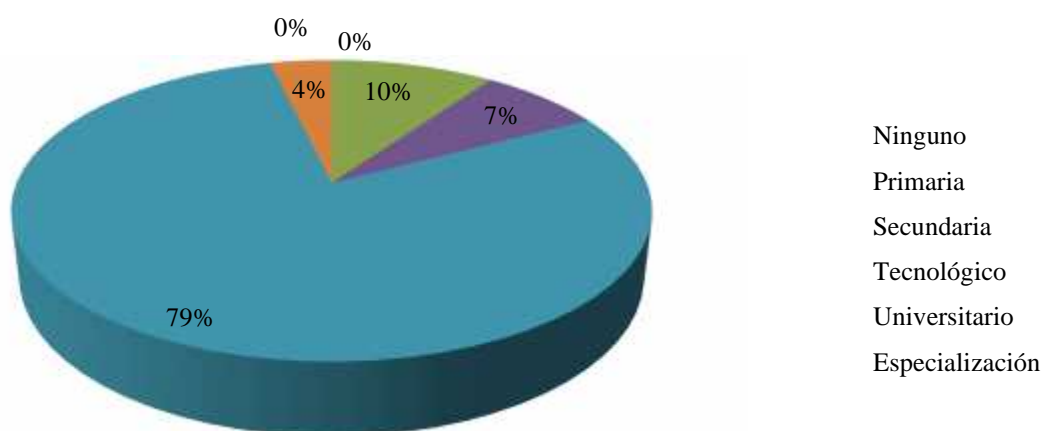


Figura 11. ¿Cuándo inició labores con la empresa qué nivel académico tenía?

Fuente: el estudio. 2016.

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cuándo inició labores con la empresa qué nivel académico tenía? Los encuestados manifiestan: secundaria el 10%; tecnológico el 7%; universitario el 79% y especialización el 4%.

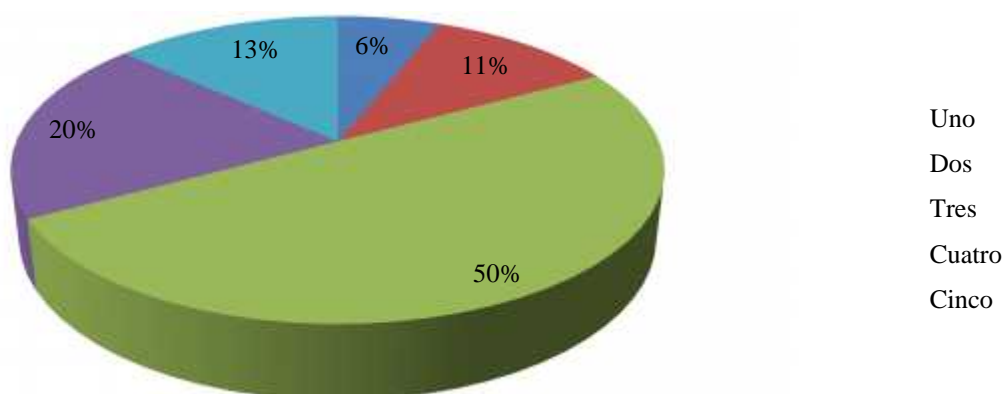


Figura 12. ¿Siente que su trabajo es valorado por sus superiores?

Fuente: el estudio. 2016.

De acuerdo a la pregunta ¿siente que su trabajo es valorado por sus superiores? Los encuestados manifiestan: uno el 6%; dos el 11%; tres el 50%; cuatro el 20% y cinco el 13%.

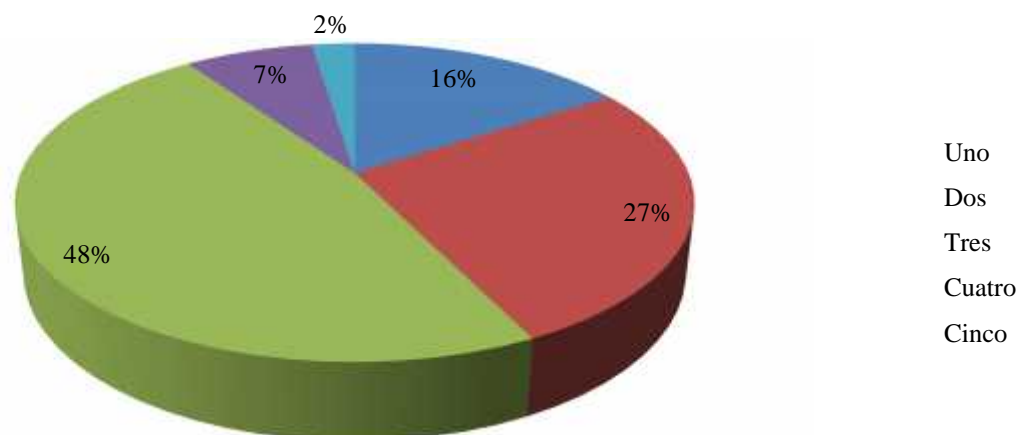


Figura 13. ¿Se siente satisfecho con la remuneración salarial recibida?

Fuente: el estudio. 2016.

Teniendo en cuenta la pregunta ¿se siente satisfecho con la remuneración salarial recibida? Los encuestados manifiestan: uno el 16%; dos el 27%, tres el 48%; cuatro el 7% y cinco el 2%.

6.2 Identificación del grado de satisfacción, percibido por los consultores con respecto al manejo del proceso de vinculación de personal

Es importante indicar que actualmente la empresa Claro Móvil, en el centro de atención y ventas establece como proceso de vinculación de personal el sistema por temporal o también llamado outsourcing, consistente en la contratación a largo plazo de procesos importantes en las organizaciones a través de un proveedor externo con el objeto de conseguir mejor efectividad y eficiencia. El outsourcing o tercerización consiste en prestar un servicio en actividades de soporte o intermedios de la empresa y usualmente en áreas que complementan o apoyan las competencias básicas de la empresa contratante.

Cabe señalar que las ventajas de la implementación del outsourcing conllevan a:

- b) Reduce o controla el gasto de operación.
- c) Dispone de los fondos de capital.
- d) Tiene acceso al dinero efectivo.

Dentro del Outsourcing Administrativo se ofrecen los siguientes servicios.

- a) Outsourcing de recursos humanos.
- b) Servicios de consultoría administrativa.
- c) Consultoría administrativa para las empresas.
- d) Soluciones en administración de servicio al cliente (Call center).
- e) Servicio de consultoría en software.
- f) Venta e instalación de software legalizado y licenciado.
- g) Asesoría en software de código abierto y gratuito.
- h) Servicio de imagen corporativa y diseño industrial.
- i) Servicios específicos que la empresa requiera.

Los anteriores aspectos relacionados con el outsourcing empleado por la empresa Claro Móvil, en el Centro de Atención y Ventas, presenta como característica la contratación de dicho proceso de vinculación de personal. Por otra parte, la percepción de los colaboradores con respecto a este manejo de procesos de vinculación de personal genera el siguiente grado de satisfacción, insatisfacción. Lo cual se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla 3. *Grado de satisfacción e insatisfacción.*

Grado de satisfacción	Grado de insatisfacción
<ul style="list-style-type: none">)] Formar parte de la empresa Claro Móvil.)] Recibir beneficios extralegales que ofrece la empresa.)] Tener la garantía de una fuente de empleo estable.)] La relación con su jefe es excelente (825%).)] La relación con el público es excelente (56%).)] Califica la imagen del Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil, Villavicencio, en un 40% excelente)] Experiencia laboral.)] Incentivos laborales.)] Comunicación asertiva.)] Clima laboral adecuado.)] Afiliación y pertinencia. 	<ul style="list-style-type: none">)] Los consultores no encuentran suficiente motivación, lo que genera desinterés laboral.)] Su motivación no es eficiente y tranquila para desempeñar sus funciones.)] Se brinda capacitación relativamente deficiente.)] Escasa valoración de su trabajo por sus superiores.)] El factor remuneración, no cumple con las expectativas de ingresos por parte de los consultores.)] Sistema de selección inadecuado.)] Política de personal que genera rotación del mismo.)] Ausencia de indicadores de gestión.

Fuente: el estudio, 2016.

6.3 Mecanismos más eficaces para la implementación de un proceso de vinculación de personal

Cabe señalar que la dirección y dimensión de los cambios por introducir en la organización acordes con las exigencias del nuevo escenario de la globalización, conlleva a la identificación variables y factores organizacionales que permiten visualizar y encaminar esfuerzos para iniciar, continuar impulsar los cambios que requiere la estructura organizacional en el Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio. De ahí la importancia de identificar variables organizacionales hacia la orientación tanto del desarrollo y los cambios administrativos como las acciones de capacitación y desarrollo del talento humano para adecuarlos a las exigencias de los nuevos escenarios mundiales.

En este ámbito la empresa Claro Móvil, requiere para el Centro de Atención y Ventas en Villavicencio, orientar los cambios con características competitivas teniendo en cuenta lo siguiente:

- a) Establecer un plan de desarrollo en el que participen todos los niveles de la organización.
- b) La comunicación debe fluir en todos los sentidos.
- c) La estructura organizacional debe ser plana o modular al igual que el plan de desarrollo.

El proceso de selección de personal debe ser por escrito, la fase de inducción debe ser conducida por el jefe inmediato convirtiéndose en instructor, debe existir un programa de capacitación y desarrollo congruente y acorde con las necesidades en cada uno de los puestos de trabajo en la toma de decisiones debe existir una participación directa y un compromiso en el proceso mismo.

El factor motivación debe conformar círculos de mejoramiento para contribuir con inteligencia y creatividad al éxito y cumplimiento de los objetivos institucionales, la concentración de funciones debe encarnar sentido de responsabilidad y solidaridad, la salud corporativa debe tener presente realizar ejercicios sencillos de aptitud física para mantener una excelente moral y actitud hacia el trabajo.

En cuanto al clima laboral se refiere los colaboradores deben pertenecer a diferentes grupos de integración, creando un gran sentido de solidaridad entre quienes trabajan juntos, el jefe debe convertirse en un asesor, tutor del grupo, la orientación de esfuerzo debe centrarse sobre la satisfacción de las necesidades, la característica de afiliación y pertenencia debe ayudar a desarrollar sentimientos y actitudes de afiliación y pertenencia hacia la organización.

Los sistemas de incentivos conllevan a que el error debe servir de incentivo creativo y de oportunidad de mejoramiento, la característica control de calidad debe tener como lema hacer

bien las cosas desde el principio. Las políticas de personal, llevan inmerso o inciden en la calidad de vida y bienestar del trabajador, los indicadores de gestión son necesarios para optimizar los resultados y permanentes programas de mejoramiento continuo.

Con base en las características anteriormente mencionados la autora considera relevante que la empresa Claro Móvil, en el Centro de Atención y Ventas de Villavicencio tenga en cuenta los siguientes pasos de un proceso de reclutamiento y selección dentro de la misma.

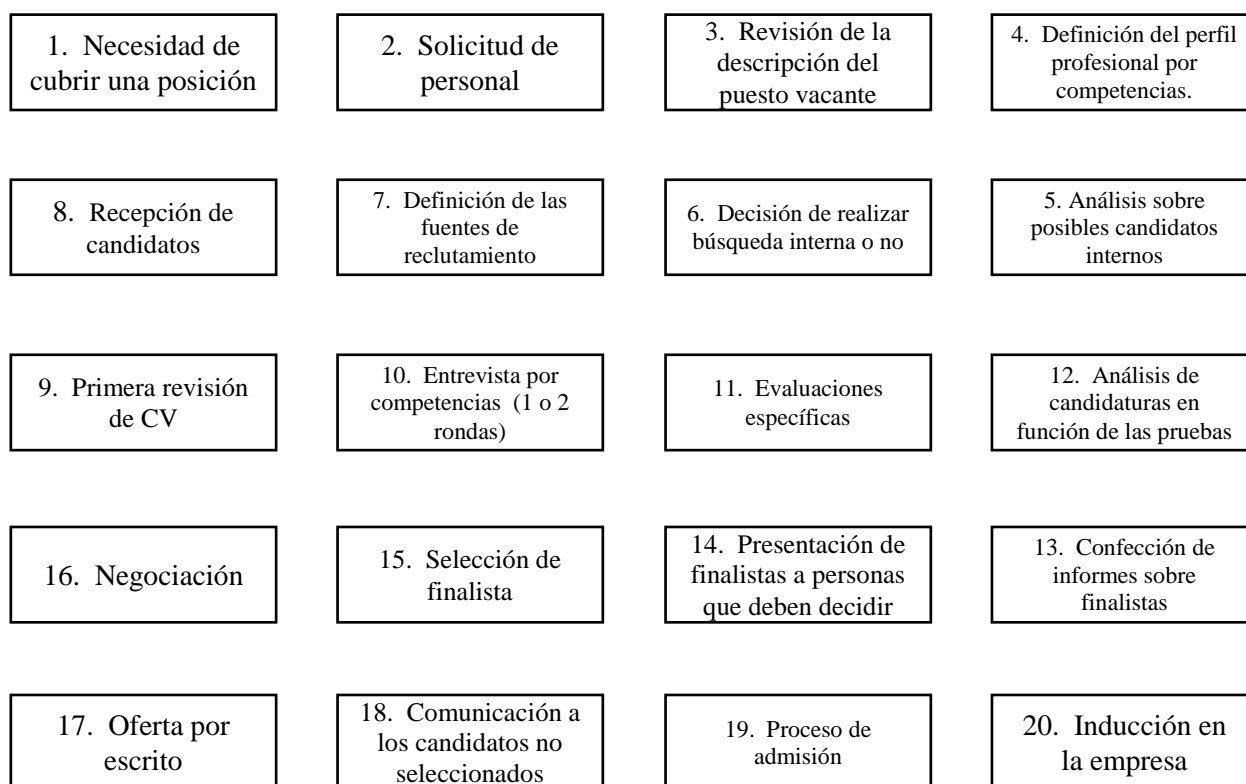


Figura 14. Los pasos en un proceso de selección.

Fuente: Alles (2011).

Paso 1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo. Depende de la línea.

Paso 2. Solicitud de empleado o solicitud de personal. Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.

Paso 3. Revisión del descriptivo del puesto. Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil del puesto y hacer un análisis del cargo a cubrir.

Paso 5. Análisis del personal que integra hoy la organización, para saber si existe algún posible candidato interno para la posición.

Paso 6. Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna. Para reclutamiento interno se puede implementar job pasting o autopostulación.

Paso 7: Definición de fuentes de reclutamiento externo (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse el caso de un reclutamiento combinada interno y externo.

Paso 8. Recepción de candidaturas o postulaciones.

Paso 9. Primera revisión de antecedentes. Implica lecturas de curriculum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de Internet o intranet. Objetivos: descartar casos identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil, de modo de optimizar costos y

tiempos. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar en esta instancia, lo cual dependerá de cada caso en particular. Por ejemplo: preguntas realizadas de manera *on line* o de otra forma, previamente al proceso de selección propiamente dicho, referidas a conocimientos y otros aspectos. También administrar algún tipo de test de conocimientos. Este último punto dependerá de la posición a cubrir.

Paso 10: Entrevistas (una sola o varias rondas). Lo usual son dos rondas de entrevistas. Objetivos de las entrevistas: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir; análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.

Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas. Se realizarán todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos; muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos.

Paso 12. Formación de candidaturas. Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.

Paso 13. Confección de informes sobre finalistas. La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

Paso 14. Presentación de finalistas al cliente interno. El especialista de Recursos Humanos debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que este pueda necesitar.

Paso 15. Selección del finalista por parte del cliente interno. Asesorar al cliente interno en el momento en que este deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y sobre el desarrollo en general del proceso de selección.

Paso 16. Negociación de la oferta de empleo. Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos. Cada organización fijará políticas al respecto.

Paso 17. Presentación de la oferta por escrito. Esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, sin embargo es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que lo hacen, adoptan esta práctica en todos los niveles.

Paso 18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección. Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.
Proceso de admisión. Inducción.

Paso 19. Proceso de admisión.

Paso 20. Inducción.

Todos los pasos mencionados tendrán una intensidad y profundidad variable según la posición a cubrir, y de un modo u otro deben ser considerados en cualquier proceso de selección.

6.4 Determinación del costo que conlleva el cambio de contratación para el personal temporal

A continuación se ilustra la forma como se determina el costo que conlleva el cambio de contratación para el personal que integra el centro de contratación y ventas de Claro Móvil Villavicencio.

ACTIVOS S.A.					
EMPRESA EN MISIÓN: COMCEL S.A. - COMUNICACION CELULAR S.A.					
CONCEL DESTAJD - PERIODO NOMINA 11042015 AL 15042015			RADIACION: 283913 20150401 5Re		
MUNIZ YESSICA BRIGITTE		CONTRATO: 855981	C.C. No: 1.021.833.250		SUELDO: 644.300
CENTRO C.: CENTROS ATENCION CLIENTE VILLAVICENCIO			BANCO: BANCOLOMBIA S.A CUENTA No: 8480786535		
CONCEPTO	CANT	VALOR	CONCEPTO	CANT	VALOR
1-SUELDO ORDINARIO	33.5	291,035	500-APORTE A.F.P	0	37,301
1006-RECARGO TRABAJO DOMINICAL	33.5	431,503	500-APORTE E.P.S	0	37,301
TOTAL DEVENGADO:	187	802,501	TOTAL DEDUCIDOS:		74,602
NETO A PAGAR: 627,829 SEISCIENTOS VENTI-SETE MIL NOVECIENTOS VEINTI-NOVE PESOS MIL TRECE					

ACTIVOS S.A.					
EMPRESA EN MISIÓN: COMCEL S.A. - COMUNICACION CELULAR S.A.					
CONCEL - PERIODO NOMINA 16042015 AL 30042015			RADIACION: 30306 20150401 5Re		
MUNIZ YESSICA BRIGITTE		CONTRATO: 822755	C.C. No: 1.021.833.250		SUELDO: 1.040.000
CENTRO C.: GERENCIA DE SERVICIO PER VILLAVICENCIO			BANCO: BANCOLOMBIA S.A CUENTA No: 8480786535		
CONCEPTO	CANT	VALOR	CONCEPTO	CANT	VALOR
1-SUELDO ORDINARIO	120	804,000	500-APORTE A.F.P	0	37,301
4-H. FESTIVA DIURNA 175% 9C	6	72,144	500-APORTE E.P.S	0	37,301
13-H. FEST DIURNA COMPENSAT. 75%	6	36,816			
TOTAL DEVENGADO:	126	912,960	TOTAL DEDUCIDOS:		74,602
NETO A PAGAR: 853,357 OCHOCIENTOS CINCUENTA Y TRES MIL TRESCIENTOS CINCUENTA Y SIETE PESOS MIL TRECE					

7. Conclusiones

Es importante indicar que el proceso de vinculación de personal, cualquiera que sea su nivel dentro de la empresa Claro Móvil Villavicencio, no está regido por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte, es conveniente seleccionar a la mejor personal para cada puesto y que para el caso particular corresponde al centro de atención y ventas de Claro Móvil Villavicencio. No se trata de seleccionar a la mejor personal posible o disponible o que la empresa pueda incorporar, sino a la mejor persona “en relación con el puesto a ocupar”. El proceso de selección de personal conlleva a describir un desempeño exitoso acorde con el puesto de trabajo, abriéndolo en una serie de competencias y permitiendo una mejor evaluación de los posibles candidatos.

Por otra parte, cabe señalar que el proceso de vinculación de personal debe relacionarse con personas que posean tanto los conocimientos como las competencias requeridas, donde la mezcla de ambos elementos surgirá el talento humano. De ahí que un buen proceso o sistema de selección de persona no deviene de Ley o exigencia de normativa legal alguna. Por ello, el proceso de vinculación de personal para el centro de atención y ventas de Claro Móvil Villavicencio, conlleva en particular en función de criterios preestablecidos. Iniciando y definiendo correctamente el perfil requerido dejando en claro las expectativas del solicitando y las reales posibilidades de satisfacerlas. Así mismo, el éxito del proceso de selección dependerá absolutamente de cómo se realice la fase de reclutamiento. Si éste se hace de manera adecuada, será factible resolver exitosamente la selección. Si el reclutamiento es inadecuado, o bien la selección será más costosa porque se reiniciará el proceso para realizar reclutamiento adecuado o

bien se corre el riesgo de tomar una decisión inadecuada. Por tanto, determinar la posibilidad de encontrar lo requerido en el mercado es un elemento muy relevante a tener en cuenta en la planificación de un proceso de vinculación de personal.

En este contexto, los resultados obtenidos permitieron establecer los siguientes aspectos más relevantes: el nivel académico que poseen actualmente los consultores es adecuado a las exigencias de la organización, el tipo de contrato en su mayoría corresponde al fijo Comcel, que significa vinculación directa con la compañía. De igual manera califican su desempeño en la organización como satisfactorio y buena su motivación para ejercer eficiente y tranquilamente su labor. Por otra parte, se establece que la relación con el jefe es excelente en un alto porcentaje; como también con el público. Un aspecto a tener en cuenta es el ofrecimiento con respecto a la capacitación en todas las áreas pertinentes con el cargo asignado; para lo cual la empresa debe tener en cuenta los siguientes aspectos: ventas, desarrollo de aptitudes, estrategias de satisfacción al cliente, calidad en el servicio, para lograr un excepcional servicio al usuario.

En ese orden de ideas, se manifiesta que califican la imagen del Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio excelente y buena, sienten que su trabajo es valorado por sus superiores calificándolo como 3 de una escala de 1 a 5, al igual que califican con 4, con escala de 1 a 5 la satisfacción con la remuneración salarial recibida.

Otro aspecto tiene que ver con el sistema de contratación denominado outsourcing o tercerización consistente en prestar un servicio en actividades de soporte para el Centro de Atención y Ventas de Claro Móvil Villavicencio, que apoyan las competencias básicas de la empresa contratante.

En cuanto a los mecanismos eficaces para la implementación de un proceso de vinculación de personal, se establece la importancia de orientar los cambios con características competitivas tales como: establecer un plan de desarrollo en el que participan todos los niveles de la empresa, la comunicación debe fluir en todos los sentidos, la estructura organizacional debe ser plana o modular al igual que el plan de desarrollo.

Finalmente, se ofrecen veinte pasos del proceso de reclutamiento y selección de la autora Argentina Martha Alicia Alles, con la respectiva definición de cada uno, donde los pasos mencionados tendrán una intensidad y profundidad variable según la posición a cubrir, y de un modo u otro deben ser consideradas en cualquier proceso de selección de personal.

8. Recomendaciones

- a) Con la implementación de los pasos para el proceso de reclutamiento y vinculación de personal, la empresa tendrá una herramienta básica fundamental para adquirir el personal más idóneo en cada puesto de trabajo.

- b) En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde junto a otra información estarán consignados las diferentes competencias requeridas y los niveles o grados indicados para cada una de ellas.

- c) En el proceso de vinculación de personal deben existir numerosas opciones donde se evalúan competencias, personalidad, potencial y conocimiento.

- d) Es conveniente que las evaluaciones psicológicas sean administradas por un profesional y pueden realizarse de manera individual o grupal.

- e) Tener claro que una evaluación de conocimientos tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad demostrado en la puesta en práctica de los diferentes conocimientos teóricos, y de la experiencia que el candidato posee.

- f) Se hace necesario las siguientes sugerencias para proteger el capital intelectual de la organización: hacer firmar acuerdos de confidencialidad, asegurarse de que los que se retiran devuelven todo el material que tengan a su cargo; realizar entrevistas de desvinculación

acordado con la persona en cuestión acerca de acuerdos de confidencialidad.

- g) Retroalimentar el proceso de inducción, teniendo en cuenta que es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos consultores con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo.
- h) Un buen director de recursos humanos sabrá darse cuenta de si eligió bien los indicadores y si son lógicos los resultados obtenidos.
- i) También se puede requerir una asesoría externa para que lo ayude a establecer cuáles son los indicadores más apropiados con respecto al tamaño de la organización y al segmento de la economía al que pertenece.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2011). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
- Álvarez C. (2006). *Administración de personal*. Editorial Limusa. 2006.
- Anzola R. (2003). *La idea de su empresa*. Una guía para los hombres empresario. Limusa Noriega editores. México.
- Anzola R. (2006). *Administración de personal*. Editorial Guadalupe Ltda.
- Butteriss M. (2001). *Reinventando recursos humanos*. Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- Calderón Hernández, G. (2007). *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Bogotá, D.C. Colombia.
- Calderón, G. (2002). *Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano*. En: *Cambio Organizacional en el Contexto de la Cultura Latinoamericana* (pp. 13-44). Medellín: Asociación Colombiana de Facultades de Administración, ASCOLFA.
- Calderón, G. (2003a). *Dirección de recursos humanos: Una visión panorámica*. *Revista Hombre y Trabajo*, ACRIP, (54), 5.

Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Revista Pensamiento y Gestión*, (16), 158-176.

Calderón, G., Montes, A. & Tobón, M. P. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: La experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista EAFIT*, 40 (136), 9.

Centro de Atención y Ventas Claro. (2015). Sede Villavicencio.

Chiavenato I. (2009). *Gestión del talento humano*. Editorial MC Graw Hill. Tercera edición. México.

Colciencias (1996). *Colombia al filo de la oportunidad. Informe de la misión de sabios*. Bogotá, T.M. Editores.

Corpes (1995). *Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera del occidente colombiano*. Pereira. Corpes.

Cuestas S. (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. Modulo I. editorial ISPSAE – Habana. 1999.

Drucker, P. (2004). *Drucker para todos los días*. Editorial Norma. 2004.

Flórez Uribe, J. A. (2015). *Proyectos de inversión para las pyme*. Tercera Edición. Bogotá, D.C. Ecoe Ediciones.

García M. (2005). *Fundamentos de administración*. Editorial Trillas. Sexta edición.

Gobernación del Meta. (2014). *El Meta y sus municipios*. Llano Siete Días.

Heller, R. (2000). *Como dirigir al personal*. Editorial Grijalbo – Barcelona – España

Helmsing, A. H. J. & Villa Van Cotthem, C. (1998). *Reestructuración Económica y Respuestas Institucionales Locales*. Armenia, Pereira y Manizales 1992-1995. Bogotá: Corpes de Occidente.

Lafrancesco, V. (2003). *La investigación en educación y pedagogía. Fundamentos y técnicas*. Editorial Escuela Transformadora Magisterio. Bogotá D.C., Colombia.

Malaver, F. (1998). La formación del recurso humano y la competitividad empresarial en Colombia. En: *Revista EAN, Escuela de Administración de Negocios*. Bogotá. 5-17.

Méndez Á. (2008). Carlos Eduardo. *Metodología*. Cuarta edición. Editorial Limusa. México.

Munch, L. (2005). *Fundamentos de administración*. Editorial Trillas. Sexta edición. México.

Pardo M., Arteaga U. (2000). *Gestión social del talento humano*. Ediciones artrópodos editores e impresores. Bogotá D.C., Colombia.

Urdaneta B. (2007). *El desarrollo de los recursos humanos*. Segunda edición. 3R editores. Bogotá D.C., Colombia.

Urdaneta O. (1992). *Algunos sistemas de selección lesionarían derechos fundamentales*. En el Tiempo, Bogotá D.C.

Anexos