



Informe Final de Práctica Profesional



Actualización y Desarrollo de Proceso de Selección, Inducción y Capacitación en la Organización Alimentos y Servicios Ltda.

María Fernanda Ramírez Marín

Tutor

Piedad Ángel Pérez

Psicóloga con Especialización en Recursos Humanos

Universidad Católica Popular de Risaralda

Programa de Psicología

Prácticas Profesionales

Pereira

2010

Dedicatoria

A mi madre, una mujer llena de amor
y que se ha sacrificado todo por mi

Luz Stella Marín Rodríguez.

Agradecimientos

Este plan de práctica, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de la autora, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación de todas y cada una de las personas que citare a continuación

Primero y antes que nada, dar gracias a **Dios**, por haber sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. Agradecer hoy y siempre a mi madre que procuro mi bienestar, siendo una madre incondicional brindándome su comprensión y cariño, y está claro que sin su esfuerzo esto no hubiera sido posible,

De igual manera mi más sincero agradecimiento a todo el personal de Alimentos y Servicios Ltda, quienes me brindaron no solo su apoyo, amistad, sino su confianza y respeto, permitiendo realizar todos los proyectos que se propusieron y dándome un estatus profesional.

A la Dra. Piedad Pérez Ángel, por la colaboración brindada durante toda mi práctica, quien siempre estuvo ahí para resolver mis dudas y en quien encontré un apoyo y soporte. Así mismo a la Dra. Lina María Llano quien fue una maestra que contribuyo en mi crecimiento como profesional que además de brindarme su amistad y cariño, en muchas ocasiones me hizo ver la realidad laboral.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de este plan de práctica, con sus altos y bajos y que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde los más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, y sobre todo cariño y amistad.

Contenido	Pág.
Introducción	10
1. Presentación de la organización	12
1.1 <i>Reseña Histórica</i>	12
1.2 <i>Misión</i>	13
1.3 <i>Visión</i>	13
1.4 <i>Valores</i>	13
1.5 <i>Principios</i>	13
1.6 <i>Actividad a la cual se dedica la organización</i>	14
1.7 <i>Número de empleados</i>	14
1.8 <i>Estructura organizativa actual</i>	15
1.9 <i>Política de calidad</i>	16
2. Diagnóstico o identificación de necesidades	17
3. Ejes de intervención	20
4. Justificación de los ejes de intervención	22
5. Marco Teórico	24
5.1 <i>Selección por competencias</i>	24
5.2 <i>Inducción</i>	28
5.3 <i>Capacitación</i>	30
6. Propuesta de intervención	33
6.1 <i>Eje de intervención Selección de Personal</i>	33
6.2 <i>Eje de intervención Capacitación</i>	38
6.3 <i>Eje de intervención Inducción y Orientación de personal</i>	52
Conclusiones	60
Recomendaciones	62
Referencias Bibliográficas	63
Apéndices	64
Anexos	76

Lista de Tablas

	Pág.
TABLA 1. Indicadores de Selección	38
TABLA 2. Indicadores de Capacitación	51
TABLA 3. Indicadores de Proceso de Inducción	59

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Solicitud de Personal	64
Apéndice B. Solicitud de Cargo Nuevo	65
Apéndice C. Autorización de Cargo Nuevo	66
Apéndice D. Formato de Entrevista	67
Apéndice E. Visita Domiciliaria	72
Apéndice F. Informe de Valoración	75

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1. Ingreso de Personal	76
Anexo 2. Inducción de Personal	77
Anexo 3. Evaluación de Periodo de Prueba	78

Resumen

El propósito de este plan de práctica fue apoyar una organización, pero al mismo tiempo disfrutar de una experiencia en donde se pudiera extrapolar todos los conocimientos adquiridos en la academia y llevarlos a un ámbito laboral enfocado en la psicología organizacional. El presente plan de práctica se realizó en la organización *Alimentos y Servicios Ltda.*, en el periodo comprendido entre Junio 01 de 2009 a Abril 30 de 2010, apoyando el departamento de Talento Humano en donde después de realizar una evaluación inicial general, se encontró que era importante y necesario apoyar los procesos de selección, inducción y capacitación, los cuales fueron modificados y llevados a cabo durante mi periodo de práctica, favoreciendo tanto a la organización como a los empleados, generando menos rotación de personal, brindándole al personal nuevo las herramientas necesarias para su buena integración en la organización y proporcionándole al todo el personal en general formación necesaria para el desarrollo personal y de sus competencias.

Palabras Claves: Psicología Organizacional, Selección por competencias, Capacitación e Inducción.

Abstract

The purpose of this practice plan was to support an organization, but at the same time enjoy an experience that you could extrapolate all the knowledge acquired in the academy and bring to a work environment focused on organizational psychology. This practice plan organization was held in the Food & Services Ltda, in the period from June 1, 2009 to April 30, 2010, supporting the Human Resource Department where after an initial evaluation is generally found was important and necessary to support the processes of selection, induction and training, which were modified and performed during my practice, favoring both organization and employees, resulting in less staff turnover, new staff providing the necessary tools for successful integration into the organization and providing the entire general staff development training to staff and their skills.

Keywords: Organizational Psychology, Competency Selection, Training and Induction.

Introducción

Estamos en un mundo que constantemente va cambiando, está en permanente transformación del contexto, variando de filosofías, en cuanto a la valoración del conocimiento y por supuesto ha cambiado por la globalización. Lo cual ha llevado a que las organizaciones de hoy en día estén acordes a los requerimientos y las exigencias de los clientes y del mercado. Por lo tanto las certificaciones como de calidad son necesarias e importantes para un mercado en el cual la competencia es grande.

Las personas no quedan exentas de estas alteraciones, pues son influenciadas por todo los fenómenos y variantes que acontecen a su alrededor, por lo tanto hay cambios en aptitudes y patrones de comportamientos que cada vez van siendo muy diversos.

Es así, que si una organización está compuesta por personas, el estudio o la direccionalidad hacia estas constituye un elemento básico que le permite a una organización estudiarse internamente y para lo cual la administración del talento humano es la encargada de realizar esta labor.

Como se dijo anteriormente los cambios que diariamente surgen han influido a todo tipo de instancias y la empresa de hoy no es la misma de ayer, por lo tanto, esto influye de manera directa a la organización, en donde el Talento Humano es quien considera de real importancia estas modificaciones y con las cuales tratara de aumentar las capacidades de los empleados, para elevar las aptitudes, para que estos puedan entregar lo mejor a su trabajo, sintiéndose conforme con su labor y con la forma en cómo la organización los reconoce.

Teniendo en cuenta que La sociedad ALIMENTOS Y SERVICIOS LTDA EN RESTRUCTURACION es una empresa que ha velado por proporcionar trabajo ha mujeres cabezas de familia de la región y la cual se encuentra en proceso de certificación en BPM (Buenas Practicas de Manufactura) e ISO 9001-2000 (Sistema de Gestión de Calidad)

El departamento de TALENTO HUMANO juega un papel primordial e importante para la obtención de estas certificaciones, este departamento cuenta con muy buenos recursos, es decir, en cuanto a la planeación, por lo tanto se apoyó en todo lo referente a la documentación, la actualización y ejecución de procesos.

Los temas a desarrollar son: Inducción y entrenamiento, capacitación y selección de personal. Este documento primeramente realizara una presentación de la empresa, la cual le permitirá conocer al lector más acerca de la organización *Alimentos y Servicios Ltda* y el servicio que presta, seguidamente se realizara el diagnostico o identificación de necesidades, el cual permitió determinar los temas a desarrollar o ejes de intervención, se continuara con la justificación de estos ejes en donde se explica las razones que llevaron a elegirlos, posteriormente el marco teórico en donde se realiza una descripción teórica y conceptual que dará soporte a los ejes, seguida de la propuesta de intervención en donde se explica cómo se va a desarrollar cada eje de intervención, conclusiones y finalmente las recomendaciones. Esta práctica Profesional tuvo una duración de 10 meses iniciado desde el primero de Julio de 2009 y finalizando el 30 de abril de 2010.

Finalmente y como beneficio, la presente propuesta obtuvo no solo los objetivos propuestos por el practicante en cuanto a mejorar y darle un desarrollo optimo a los procesos de selección, inducción y capacitación sino que también le permitió darle al profesional en psicología una posición determinante, el cual le demostró a la organización la necesidad de contar con un profesional de su formación, y cómo el contar con un profesional de esta índole es un beneficio y es una inversión a largo plazo que potencializa y le brinda beneficios a la organización.

1. Presentación de la organización

La Sociedad ALIMENTOS Y SERVICIOS LTDA EN REESTRUCTURACION, desde su creación en el año 1990, ha conservado y trabajado por el objetivo fundamental de sus fundadores, que es brindar oportunidad de trabajo a las mujeres cabeza de familia de la región y por ello más del 80% de la fuerza laboral de la Empresa en la actualidad corresponde a este grupo poblacional, se generan 61 empleos directos y más de 10 empleos temporales e indirectos, y adicionalmente como uno de los principios rectores de los fundadores es favorecer a los microempresarios, que proveen algunos de los productos que hacen parte de la materia prima para ofrecer los servicios, el número de beneficiarios económicos que dependen de la Empresa se aumenta de manera considerable.

Como toda empresa ha tenido ciclos de auge y de declive es por ello que en Abril de 2005, la empresa inició con el Acuerdo de Reestructuración económica que le permitiera continuar en el mercado y a la fecha del total de estas acreencias se ha cancelado en un porcentaje del 42%.

1.1 Reseña Histórica

En el año 1990 se da el primer paso para el nacimiento de lo que hoy es ALIMENTOS Y SERVICIOS LTDA, se inicio con un restaurante ubicado en el centro de la ciudad y durante el transcurso del mismo año se presenta la oportunidad de atender una demanda mucho más exigente como es la atención institucional del casino de los empleados de La Organización Bavaria, como su primer punto de venta a gran escala en el año 1991 la empresa amplía su cobertura de mercado ofreciendo su servicio de alimentación al Ingenio Risaralda.

Durante el año 1992 Textiles Omnes pasa a formar parte de su portafolio de clientes, el cual se hacía cada vez más amplio e influyente en el crecimiento de la estructura organizativa y en este mismo año la empresa impulsada por deseo de expansión en el

mercado ofreció sus servicios a las más reconocidas entidades de salud de la ciudad de Pereira.

1.2 Misión

“Alimentos y Servicios Ltda.” tiene como misión prestar servicios de alimentación para las industrias e instituciones de la región; contando con las herramientas técnicas, el factor humano, los recursos económicos y la capacidad logística requerida, que permita el bienestar de los accionistas, empleados, clientes y la sociedad en general.

1.3 Visión

“Alimentos y Servicios Ltda.” tiene como visión para el año 2012, consolidarse a nivel regional en la prestación de servicios de alimentación, mejorando la calidad de vida de los consumidores, soportada en la gestión adecuada de los recursos; buscando incursionar en nuevos mercados, generando valor y solidez para la empresa.

1.4 Valores

- Trabajo en Equipo
- Compromiso
- Creatividad
- Puntualidad
- Innovación
- Vocación de servicio
- Proactividad

1.5 Principios

- Honestidad
- Responsabilidad

- Respeto
- Paz
- Justicia
- Laboriosidad

1.6 Actividad a la cual se dedica la organización

Alimentos y Servicios Ltda. presta servicios de expendio de productos procesados a la mesa para las industrias e instituciones de la región; contando con las herramientas técnicas, el factor humano, los recursos económicos y la capacidad logística requerida, que permita el bienestar de los accionistas, empleados, clientes y la sociedad en general.

Tiene como objetivo ofrecer el más variado y especializado servicio de alimentación con los más altos estándares de calidad. Con una amplia trayectoria en atención de eventos sociales y empresariales y además contamos con un grupo de personas con amplios conocimientos en el manejo de Alimentación Hotelera. Es una compañía que cuenta con una experiencia de 16 años en el manejo de alimentación masiva e institucional.

CLIENTES ACTUALES			
CONTRATO No.	OBJETO	FECHA DE INICIO	No. Servicios Diarios
Papeles Nacionales S.A.	Restaurante	Mar / 23/ 05	600
Suzuki	Restaurante	Jul /15/ 01	600
Pimpollo S.A.	Restaurante	Mar / 01/05	550
Clínica los Rosales	Restaurante	Ene / 01	370
Unidad Clínica Quirúrgica Cruz Verde Ltda.	Restaurante	Jun /01	23
Pediatras Asociados	Restaurante	Ene/03	13

1.7 Número de empleados

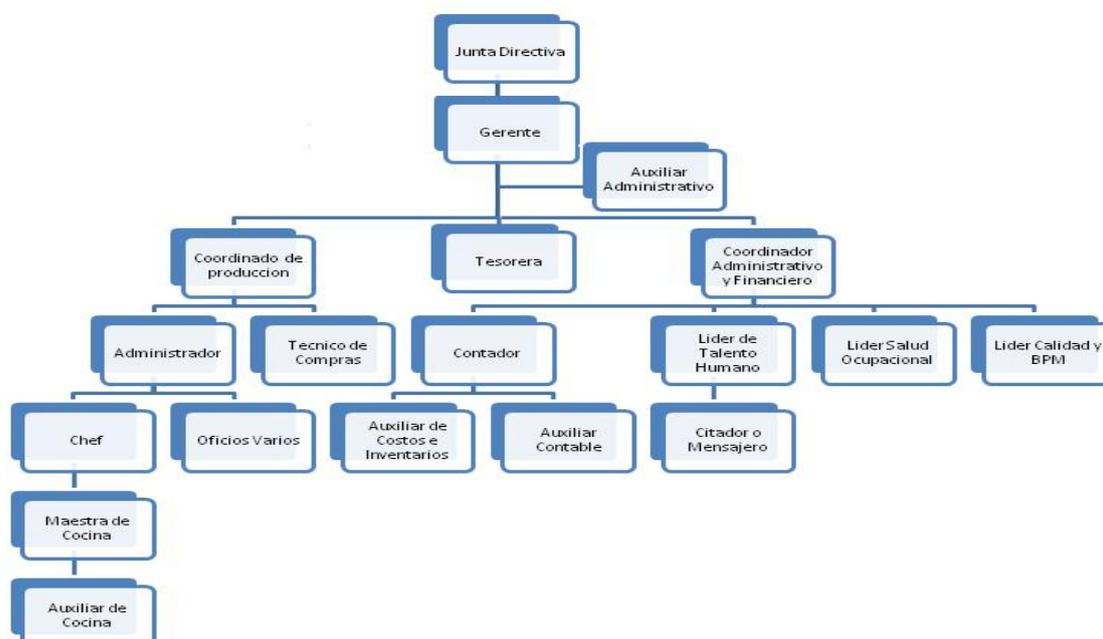
La Sociedad ALIMENTOS Y SERVICIOS LTDA EN REESTRUCTURACION, desde su creación en el año 1990, ha conservado y trabajado por el objetivo fundamental de sus

fundadores, que es brindar oportunidad de trabajo a las mujeres cabeza de familia de la región y por ello más del 80% de la fuerza laboral de la Empresa en la actualidad corresponde a este grupo poblacional, se generan 61 empleos directos y más de 10 empleos temporales e indirectos, y adicionalmente como uno de los principios rectores de los fundadores es favorecer a los microempresarios, que proveen algunos de los productos que hacen parte de la materia prima para ofrecer los servicios, el número de beneficiarios económicos que dependen de la Empresa se aumenta de manera considerable.

Número de empleados por Centro de Servicio

Centro de Servicios	No de empleados
Suzuki	12
Pimpollo	8
Clínica Rosales	10
Papeles Nacionales	15
Administración	16

1.8 Estructura organizativa actual



1.9 Política de calidad

Mediante la prestación de servicios de Alimentación Institucional nos comprometemos con nuestros clientes a:

- Conocer sus necesidades y atenderlas oportunamente,
- Mantener infraestructura y equipos adecuados,
- Contar con proveedores confiables,
- Elaborar productos inocuos con alto valor nutricional
- Ofrecer un servicio que cumpla con los estándares de calidad

Con la participación de un Talento Humano competente, buscando la seguridad laboral, un excelente clima organizacional y el mejoramiento continuo de la empresa; actuando de acuerdo al direccionamiento estratégico establecido.

2. Diagnóstico o identificación de necesidades

Teniendo en cuenta los intereses de esta organización, la cual está en busca de certificación, un recurso que es sin duda muy importante y necesario para la obtención de este propósito es el departamento de gestión de talento humano, el cual velará por el cliente interno, buscando su bienestar, en donde los directivos actuarán como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño de los empleados, pues el rol de talento humano se desglosa en una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

El ideal de este plan sería: “UN CLIENTE INTERNO FELIZ UN MEJOR SERVICIO” por lo tanto se tendría un cliente externo satisfecho y el cual va a tener “EL PLACER DE SENTIRSE BIEN ATENDIDO” respondiendo así a la misión de la empresa.

Al hacer referencia del talento humano incluye no solo el esfuerzo y la actividad humana sino también aspectos como conocimientos, experiencia motivación, intereses vocacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otras.

Por lo tanto este departamento estará directamente relacionado con el personal de la empresa, lo que le permitirá conocer sus dificultades, sus conflictos, sus expectativas, todo lo concerniente a la relación empleado-organización, permitiendo así buscar la mejor solución con una buena efectividad. En donde su objetivo mayor es mostrarle al empleado esta otra parte de la organización la cual se preocupa por él y para la cual él es lo más importante.

La empresa ALIMENTOS Y SERVICIOS EN REESTRUCTURACION S.A quiere encaminar y direccionar sus procesos a un fin único prestar servicios de alimentación para las industrias e instituciones de la región; contando con las herramientas técnicas, el factor humano, los recursos económicos y la capacidad logística requerida, que permita el

bienestar de los accionistas, empleados, clientes y la sociedad en general, además de los proceso de certificación en BPM (Buenas Practicas de Manufactura) e ISO 9001-2000 (Sistema de Gestión de Calidad).

Teniendo esta premisa como directriz, se realizaron observaciones las cuales se efectuaron en visitas a los diferentes centros de servicios, revisión de documentos y acercamientos por medio del dialogo a todo el personal de la empresa, permitieron establecer percepciones del estado general de esta organización, en compañía de una encuesta efectuada para la identificación de necesidades a cada centro de servicio, se pudieron encontrar e identificar algunas falencias, problemáticas y dificultades que posiblemente estén afectando ese fin único.

El personal de cada centro de servicio son personas muy importantes para la organización, pues ellos son quienes realizan la labor que mueve esta empresa, son quienes prestan el servicio de alimentación. Y que el clima laboral, la motivación, el trabajo en equipo, entre otros, no sean los apropiados, se va a ver reflejado en la manera cómo funcionan estos centros de servicios y la atención prestada a los clientes.

Es importante hacer ver que no solo los centros de servicios en sí tienen deficiencias y dificultades, la empresa en general está pasando por una situación de precariedad y dificultades económicas, por lo tanto en muchas ocasiones no es posible resolver de manera inmediata los inconvenientes relacionados con pedidos, dotación para el personal, pago cumplido de liquidaciones, y todos lo relacionado con la parte monetaria, sin embargo esto no quiere decir que no se trabaje por solucionar estas dificultades.

La falta de cultura organizacional, la no apropiación por parte de los empleados, hacia la empresa, es un factor que determina el modo en que los empleados prestan su servicio; el no haber un buen proceso de selección de personal; la no realización del proceso de inducción, y entrenamiento el cual es necesario para que no se presenten inconvenientes con el personal nuevo y no perjudiquen el trabajo de los demás.

En cada centro de servicio es necesario que la autoridad sea dirigente, en algunas ocasiones los administradores son demasiado flexibles y esto perjudica, pues el personal toma actitudes que no son adecuadas y que pueden perjudicar directamente a la empresa. Son necesarias capacitaciones que fortalezcan el trabajo en equipo, el liderazgo, y otros temas que pudieron ser vistos débiles en los grupos de trabajo que tiene esta organización.

Los administradores, considero que en algunas ocasiones no son autónomos para tomar decisiones, delegan funciones al departamento de talento humano que ellos deben realizar. Muy probablemente esta dificultad se ha presentado por qué no se ha establecido de manera clara las funciones que debe realizar cada administrador de centro de servicio y la cual es necesaria e indispensable para cualquier persona.

3. Ejes de intervención

Los ejes de intervención de este plan de práctica son tres: selección de personal, capacitación y proceso de inducción y orientación de personal. A continuación se realizará una descripción de cada uno de ellos.

El proceso de selección de personal es una actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar de manera aproximada al candidato que por sus competencias sería el más idóneo y con mayores probabilidades para ser exitoso en la resolución de los procesos organizacionales, teniendo en cuenta las condiciones externas de la propia organización.

El plan de capacitación consiste en un conjunto de cursos, talleres o módulos de capacitación, estructurados y enfocados según niveles, áreas y grupos de población, es un proceso continuo y planificado que busca la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y competencias para mejorar ya sea el desempeño individual, -en actividades propias del trabajo-, o el desempeño grupal e institucional en corto y mediano plazo.

Teniendo en cuenta que el proceso de selección de personal se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado, en sí mismo no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo. Es así como la Inducción y orientación del personal se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar. La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

Finalmente, el entrenamiento es de gran importancia para el logro de la misión y estrategias de cualquier empresa, pues actualmente los avances y los constantes cambios

hacen que los individuos dentro de las empresas, estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo. Esta preparación continua se logra a través de un sistema de entrenamiento eficaz.

4. Justificación de los ejes de intervención

Teniendo en cuenta que las normas ISO están enfocadas a asegurar la calidad en el proceso de cualquier producto, ya sea de mercadeo, de desarrollo, de compras, de fabricación, de prestación de servicio, entre otros, el cual tiene como finalidad garantizar un excelente producto final, el área de Talento Humano aportara con un buen proceso de selección de personal, inducción en el puesto de trabajo, capacitación y orientación del personal. Se debe tener presente que el alma y principio vital de cualquier sistema de calidad es la actitud de los colaboradores de la empresa y su compromiso con los objetivos de la misma, y es aquí donde Talento Humano jugara un papel protagónico.

Es importante estar conscientes que en la actualidad, un reto importante y necesario que debe realizar toda empresa y toda organización para el logro de sus objetivos, en un contexto de alta competitividad, desarrollos rápidos y una creciente demandas de usuarios y clientes, es realizar una articulación entre las estrategias y Talento Humano. Es así que los ejes de intervención propuestos en este plan de práctica se encuentran encaminados a apoyar el sistema de calidad.

El primer eje es el proceso de selección de personal, el cual tratará de garantizar que las personas elegidas para el puesto sean idóneas, estando de acuerdo con un perfil, el cual es definido según los requerimientos del cargo y de la organización, este eje es de gran importancia para la organización, ya que el proceso de selección, la eficiencia, la efectividad y la eficacia, se encuentra directamente vinculada al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades de esta organización.

El eje de inducción en el puesto de trabajo, juega un papel muy importante, ya que no solo se necesita elegir a las personas idóneas, estas personas deben recibir una inducción en su puesto de trabajo antes de comenzar a ejercer en propiedad sus funciones, ya que el proceso de inducción le brinda al empleado el conocimiento necesario acerca de sus funciones a realizar, que permitirá de alguna manera garantizar la adaptación y el logro de

los resultados que se espera en un empleado, también es importante que el trabajador tenga claro aspectos de la organización como misión, visión, valores, para la cual va a prestar sus servicios, pues su conocimiento le dará herramientas para direccionar todos su comportamiento al fin de la organización, en este caso específico la prestación de un excelente servicio.

Y finalmente el eje de capacitaciones, las cuales son un requisito para dar cumplimiento a la norma ISO, las cuales requiere que se identifiquen las necesidades de capacitación y entrenamiento de las personas que hacen parte de la organización, pero también las capacitaciones deben verse como una herramienta de aprendizaje la cual se brinda a los empleados con el fin de mejoras en el desempeño, es una manera de brindarle herramientas a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual de una mejor manera, los beneficios que proporciona las capacitaciones se pueden prolongar en toda su vida laboral y puede ser un beneficio para el desarrollo de esa persona en el cumplimiento de futuras responsabilidades.

5. Marco Teórico

El presente marco teórico consta de tres apartados. El primero referido a la selección por competencias, que inicia con el abordaje del concepto mismo y de los subtemas que este abarca, es importante reconocer que el realizar una buena selección es importante y ventajoso, sin embargo no solo se necesita elegir a las personas idóneas, estas personas deben recibir una inducción en su puesto de trabajo, es así que se da paso al segundo apartado, el proceso de inducción, en donde se plantea de manera conceptual los autores que lo han abordado. Finalmente se hablara de la capacitación, la cual también será planteada desde lo conceptual.

5.1 Selección por competencias

Son los recursos humanos quienes dan sentido a las organizaciones y estructuran su filosofía, cultura y en general brindan una imagen y personalidad única hacia el público. La evolución de una empresa se determina en las acciones llevadas a cabo por sus recursos humanos.

El nivel de autoestima, motivación y frustración o composición de personalidad a cada individuo lo hace potencialmente valioso para la empresa o por el contrario improductivo, esto lleva a reflexionar acerca de lo esencial del proceso por medio del cual se reclutan y seleccionan a los sujetos para incorporarlos a la empresa. Dicho proceso debe fundamentarse en una serie de técnicas depuradas profesionalizadas y científicas.

Llama la atención las críticas que reciben quienes están al frente de los recursos humanos, y se demerita el valor de su trabajo, se ignora un poco que al estar al frente de dicha área es una tarea compleja que requiere desarrollada capacidad para conciliar conflictos y desacuerdos, habilidad persuasiva, liderazgo auténtico, capacidad para tolerar la frustración, manejo ecuánime de las emociones y autocontrol.

El ser humano es complejo, inestable e impredecible dependiendo de lo que le afecte de un día para otro o de un momento para otro. Debe saber cuándo ser flexible y cuando no, es difícil encontrar la medida exacta, no imponerse; en cambio si desarrollar la habilidad para motivar a otros e influirlos positivamente con el propio ejemplo.

La selección y la ubicación del personal tienen como meta su propio desarrollo y crecimiento en armonía con la organización. Con la selección se deben suministrar los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo. El factor humano da sentido y rumbo a la organización. Por ello, en esta tarea se aplican diversas técnicas, se toman decisiones y se selección al candidato apropiado para ocupar el puesto. La serie de técnicas aplicadas permite evaluar y descubrir aquellas características personales, psicológicas y cognitivas con las cuales es posible descubrir otras cualidades.

La técnica de selección también permitirá determinar si el candidato es una persona estable emocional y laboralmente, ya que no es conveniente contratar empleados inestables que abandonen en un breve periodo el trabajo y como consecuencia se pierda tiempo, se gaste dinero y se desperdicie esfuerzo.

Se denomina en forma general selección al proceso de cobertura de una vacante, desde la decisión de cobertura hasta el ingreso e inducción de la persona.

El empleo de personal es una de las dificultades iniciales del gerente. Hay personas que tiene una habilidad particular para rodearse de gente capaz. Hay, en cambio, otras que tienen habilidad de rodearse de gente que no está en condiciones de cumplir sus tareas. En este caso, es habitual que el supervisor tenga miedo de tomar personas capaces que le puedan “hacer sobrar” sustituirlo. Este temor no es fácil de superar, ya que, independientemente del razonamiento que se haga, el supervisor seguirá temiendo, lo cual no es una razón sino una emoción.

Por esta razón suele decirse que cuanto más capaz es la persona, mejores serán los resultados, sin embargo esta premisa en algunas ocasiones no es cierta, ya que, en el caso de tomar una persona que exceda la habilidad requerida por el puesto, se sentirá insatisfecha y coartada por las situaciones. Por lo tanto la cuestión es, encontrar a quien mejor se adecue al puesto.

El desafío de las personas encargadas de la selección es ver más allá de las apariencias, ya que de las buenas selecciones se nutren de buenos candidatos y de buenos reclutadores.

Por lo tanto que las personas requeridas para el puesto no excedan las habilidades no es el único punto, también es necesario que las personas que ingresen sean personas que estén dentro de los requerimientos culturales de la empresa en general y del sector en particular. Ya que una persona puede ser muy capaz pero también debe tener una manera de ser que encaje con la manera de ser de ese grupo.

Así que Lewicki. (1993) indica que el éxito de una buena selección requiere tiempo, dedicación, personas entrenadas en entrevista, un proceso con varios pasos de selección (por lo menos tres: primera entrevista, evaluación y entrevista definitiva) y una confrontación profunda del candidato preseleccionado con el perfil de la búsqueda.

Es importante que el lector tenga claro algunos conceptos para el buen entendimiento del tema expuesto por lo tanto se expondrá el concepto de entrevista.

Alles M. (2004) señala que la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistado y el entrevistador existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción es recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al

intercambio de conceptos que constituyen la entrevista. Estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar.

Lewicki. (1993) expone la entrevista como una actividad de aplicación muy amplia. De alguna manera, cada vez que se está hablando con una persona estamos en una entrevista. En una empresa se utiliza para la selección, pero también para la evaluación de desempeño y para cada ocasión en la que se considera un tema con una o dos personas. Una entrevista está dividida en tres partes: La pre-entrevista, la entrevista propiamente dicha y la post-entrevista

Por otro lado Alles M. (2004) indica que en la pre-entrevista se estudia el tema que se va a tratar, en el caso de selección, se tratara el currículum y los informes que se han entregado. Se dispone la logística, una entrevista de selección, al igual que una entrevista de evaluación de desempeño, debe ser hecha por una sola persona. La multiplicidad de entrevistadores produce confusión y crea dudas en el entrevistado, que puede complicar el objetivo de comunicación abierta. La logística significa disponer de un lugar tranquilo, donde no haya interrupciones. También es importante definir los objetivos, en este caso es conocer al candidato y finalmente la decisión de la estrategia, en el caso de selección es ser amable en la recepción, dar información y observar y escuchar al otro.

La entrevista propiamente dicha supone: un tiempo de apertura, una etapa de consideración de la cuestión y un tiempo de cierre. El de la apertura es el tiempo de recibir amablemente, ofrecer algo de tomar, ubicarse en el lugar y contar que es la empresa, que se está buscando, cual es el punto del proceso en el que se está. En la etapa de consideración de la cuestión, hay que escuchar la información que dará el entrevistado y hacer las preguntas que permitan aclarar dudas del entrevistador. El currículum que ya previamente se ha leído, dejara algunos interrogantes, este es el momento de hacer esas preguntas. Se debe prevenir contra los elementos que pueden favorecer o perjudicar al candidato. En la etapa de cierre, hay que determinar las conclusiones a las que se ha llegado, cuales es la siguiente etapa y cómo y cuando se comunicara con la persona entrevistada, a menos que el proceso termine allí (Lewicki. 1993).

Y finalmente esta la post-entrevista que abarca, el análisis de todo lo que se ha encontrado y de toda la información recogida. Y lo cual permitirá realizar el informe correspondiente.

5.2 Inducción

El objetivo principal de la inducción es lograr integrar a los nuevos empleados o trabajadores al ambiente de trabajo, así como transmitirle los valores, reglas, políticas, normas y filosofía de la organización. Todo programa de inducción debe contar con el apoyo de la alta dirección y ser conducido con una actitud de respeto y cordialidad.

Tiene un gran impacto cuando la persona encargada de darle al empleado el primer contacto con la organización sea una persona de recursos humanos o que haga parte de la gerencia, pues el impacto que traería sería positivo, así se transmitiría confianza y calidez.

El proceso de inducción se fundamenta en la aceptación, comprensión y asimilación de los valores, políticas, normas e identidad de la empresa, ya que el desempeño futuro dependerá de estos acuerdos que se han establecido no formalmente sino personalmente.

La personalidad individual y la personalidad de la organización deben armonizarse para beneficios de ambos y ello inicia con la inducción. La inducción es la etapa en la cual se busca de alguna manera adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa. Su trabajo, productividad, identificación, rendimiento y confianza se verán influidos por este primer acercamiento. Transmitir la identidad de la empresa al nuevo empleado es una tarea importante que deberá ser conducida de tal forma que el empleado conozca la personalidad de la empresa.

En esta etapa también se indica al nuevo ingresado cuáles son sus funciones, responsabilidades, además de la normatividad, valores, misión, nuevos compañeros. Las

primeras impresiones que el empleado asimile en su primer día pueden generarle identificación positiva hacia la organización. Por lo tanto es importante no generar falsas expectativas y no prometer lo que no será posible cumplir cabalmente.

El día del ingreso se inicia el proceso de inducción, que tiene como objetivo interiorizar al ingresante acerca de lo que es la empresa. La inducción tiene dos partes claramente definidas: la organización en general; el sector y puesto (Frank J, Landy, Jeffrey M Conte. 2005).

La inducción a la organización en general se puede hacer con un folleto, con algunas hojas, con un video, etc. que tenga información como: conocimiento acerca de la historia de la empresa, visión, planes, productos de la empresa, organigrama de la empresa, entre otros. Es importante no suponer que las personas ya conocen la información, es importante ordenar los conocimientos que puedan tener.

Es fundamental que la información que se le dé al nuevo empleado este al día y que quien la entrega no comience a aclarar que en realidad esto no es así sino de tal otra manera. Para quien entra, es un mal comienzo una situación donde todo es provisorio e inexacto. Por lo tanto es mejor tener un librero de inducción menos lujoso pero más exacto, donde los cambios se puedan introducir con facilidad.

La segunda parte que corresponde al sector, en esta parte el empleado debe conocer: que hace el sector al que va a pertenecer, donde físicamente está ubicado, las normas de seguridad, cuales son los horarios, donde está el comedor, el baño, cual es su trabajo (Frank J, Landy, Jeffrey M Conte. 2005).

El proceso de inducción puede transcurrir durante medio día o algo más. Esto influye mucho el tipo de trabajo: las características de este determinara la duración del tiempo que insuma transmitir al nuevo empleado las normas de seguridad que se apliquen.

El proceso de inducción es el primer paso oficial de un empleado en la empresa. Después de la imagen que en términos generales pudo haber tenido la persona respecto de la empresa, luego de lo que concluyo en las diferentes etapas del proceso de selección, la inducción es el primer paso formal y oficial de la persona como empleado. Su existencia o su inexistencia, y la calidad y el contenido de la inducción le están diciendo a la persona como debe manejarse en ese lugar. Por eso es importante cuidar este proceso.

5.3 Capacitación

En la actualidad las organización requieren un servicio interno de capacitación el cual debe ser efectivo e integral, capaz de alinearse a los cambio originados en el sector externo a la empresa, los requerimientos y las necesidades de certificar por competencias laborales es un ejemplo en cómo las organizaciones, ahora, deben mirar este nuevo enfoque, porque la tendencia no solo es capacitar a los individuos para hacerlos más capaces en sus funciones productivas o en diferentes situaciones laborales de la empresa, pues lo importante no es el individuo en su puesto como unidad aislada, sino la organización como un sistema inteligente.

Los directivos reconocen que el factor humano debe estar mejor preparado para enfrentar los cambios en el mundo actual y poseer el reconocimiento que le permita responder a las exigencias que los avances tecnológicos y teóricos plantean, es así que la capacitación es considerada como un asesor interno de calidad a futuro y planeado con base en la idea de desarrollar al factor humano para beneficio de la empresa y del individuo mismo

La planeación estratégica ofrece herramientas adecuadas para responder a dichos cambio y exigencias, pero deberá enriquecerse con otras herramientas, como mejoramiento de procesos, reingeniería, enfoque de la calidad, entre otras, para el crecimiento y el logro de inmejorables ventajas competitivas.

La capacitación y el adiestramiento son formas efectivas de llevar la productividad, ya que conducen a la especialización y son fundamentales en los procesos productivos, por tanto, el hecho de contratar personas capacitadas en sus puestos son una buena adquisición porque sabrán hacer bien lo que deben realizar, o son una adecuada inversión, cuando se les capacita, de cualquier forma el impacto en la productividad de las empresas será positivo.

Planear la capacitación genera oportunidad que las empresas deben aprovechar para disminuir las implicaciones de los riesgos de la competencia, es tratar de mirar el futuro incierto como predecible. Gestionar la capacitación bajo el enfoque de la planeación estratégica es prever el futuro en el largo plazo, es determinar las acciones que se tomarán en el presente con miras a alcanzar un escenario y posición futura óptima, competitiva y rentable. Es innovar, mejorar y actualizarse continuamente, ser flexible y fortalecer la operatividad interna capaz de responder a las demandas del mercado cada vez más exigente.

Maristany J. (2000) señala que la capacitación es la adquisición sistemática de habilidades, conceptos o actitudes que da como resultado la mejor en el desempeño en otro escenario. El fundamento básico de los programas de capacitaciones es el aprendizaje, un cambio relativamente permanente en la conducta y las capacidades humanas producto de la experiencia y la práctica. Los resultados de aprendizaje pueden organizarse en tres amplias categorías cognoscitivas, de habilidades y afectivos. Un ejemplo de resultado cognoscitivo es el conocimiento declarativo: el conocimiento de reglas, hechos y principios.

Es importante anotar que la capacitación, el aprendizaje y el desempeño son conceptos diferentes. Primero, la capacitación es una experiencia planeada que se espera que lleve al aprendizaje, el cual puede ocurrir también mediante experiencias informales. Sin embargo, que tanto se aprende en el entrenamiento está influido por numerosos factores (características de los entrenados y el diseño de entrenamiento). Segundo, se espera que el aprendizaje mejore el desempeño en el puesto. El desempeño es algo que las personas hacen y que puede ser observado, en muchos de los casos. En contraste, el aprendizaje, no

puede observarse, por lo que a veces suponemos que este tiene lugar al observarse el desempeño de una prueba después de una clase o una sesión de entrenamiento.

Por lo tanto en muchos casos el aprendizaje da como resultado un alto desempeño durante la capacitación, al volver al trabajo. Sin embargo esta situación deseable no se produce necesariamente, en particular si el ambiente laboral no apoya que el empleado demuestre las habilidades y conocimientos recién aprendidos. Aunque no todo el aprendizaje da por resultado una mejora en el desempeño, la atención cuidadosa en el diseño de la capacitación, los principios de aprendizaje y las características del medio laboral puede incrementar la probabilidad de que el aprendizaje dará como resultado un desempeño laboral mejorado (Maristany J. 2000).

El punto es que la capacitación incrementa la probabilidad de aprendizaje y el aprendizaje incrementa la probabilidad de un mejor desempeño laboral, sin embargo no todo aprendizaje da por resultado una mejora en el desempeño, el diseño de capacitación, los principios de aprendizaje y las características del medio laboral son un factor influyente en la manera en como el aprendizaje se dé.

6. Propuesta de intervención

Durante los diez meses de práctica se desarrollaron todos los temas propuestos inicialmente en el plan de prácticas. Es importante aclarar que la organización ya contaba con documentación la cual se tomo como base para replantear y actualizar los procedimientos que se desarrollaron en este tiempo.

6.1 Eje de intervención Selección de personal

El departamento de talento humano se encargara de la selección de personal la valoración del candidato se desarrollará mediante un proceso de selección basado en el enfoque de competencias, con base en el perfil y las competencias del cargo en donde se deberá elaborar una guía de posibles preguntas que se haría en la entrevista buscando la probabilidad de que el candidato emita los comportamientos críticos para el éxito del cargo.

Objetivo general:

- Realización de un proceso de selección efectivo, con el fin de vincular a la organización a personas competentes que apoyen el proceso de reestructuración y certificación de la empresa.

Objetivos específicos:

- Consolidar el proceso de selección.
- Seleccionar a la persona idónea para el cargo.
- Apoyar al proceso de certificación de la empresa.

Estrategias de acción para alcanzar los objetivos:

- Elaboración de un formato de entrevista por competencias con indíces críticos.

- Realización del proceso de reclutamiento (base de datos de hojas de vida tanto externas como de personal desvinculado de la empresa por cierre de casinos).

Procedimiento desarrollado:

El primer eje de intervención fue selección de personal, teniendo como soporte el procedimiento de selección e inducción con el que contaba la organización, lo primero que se realizó fue una reestructuración de este proceso, el cual se alentó con el manual de funciones, teniendo en cuenta que la modalidad de las entrevistas es por competencias y se apoyan de incidentes críticos que permiten evidenciar el comportamiento de los sujetos en futuras o pasadas situaciones problemáticas.

La organización no contaba con ninguna prueba psicotécnica, así que se facilitaron algunas pruebas como el test del cubo y el wartegg. También se realizó con algunos profesionales de culinaria una prueba de conocimiento en donde se pudo evidenciar la competencia de los sujetos en la cocina.

Descripción Específica del Procedimiento

Requisición del personal: A partir de necesidades identificadas por los líderes de los procesos de vincular personal, deben diligenciar el formato de solicitud de vacante. (Ver Apéndice A)

Nota: En caso tal que los líderes de los procesos consideren necesario vincular personal en cargos que no han sido creados deben diligenciar el formato de solicitud de personal de cargo nuevo (Ver Apéndice B).

Aprobación de la solicitud de personal: La solicitud presentada por el líder del proceso es analizada y validada por el Director de Talento Humano, donde se aprueba o se rechaza, si se aprueba continúa el procedimiento de lo contrario finaliza.

Nota. Cuando las vacantes a ocupar son cargos nuevos además de la aprobación del Director de Talento Humano debe diligenciarse el formato de autorización de cargo nuevo, que contiene toda la información del cargo nuevo como asignación salarial, especificación del tipo de contrato y el perfil correspondiente, en cuanto a educación, formación y habilidades (Ver apéndice C) e incluirse en los demás documentos del Sistema como: Perfil de cargos, Matriz de responsabilidades, Organigrama, etc. Con el fin de obtener la autorización para realizar la contratación. Esta información deberá ser enviada a Gerencia, donde se autoriza o se rechaza, si se autoriza continúa el procedimiento de lo contrario finaliza.

Reclutamiento: Las fuentes de reclutamiento serán:

- Banco de hojas de vida de la misma organización
- Avisos en centros educativos
- Solicitud a entes que manejen banco de trabajadores como la bolsa de empleo del SENA, COMPUTRABAJO, entre otras.
- Clasificados en periódicos
- Empresas del mismo sector
- Casas banqueteras
- Recomendación de empleados ya vinculados con la empresa.

Al personal vacante se solicitará:

- Hoja de vida
- Certificados laborales (tantos como sean necesarios para completar la experiencia especificada en el perfil del cargo)
- Certificados de estudio: fotocopia de diplomas, actas de grado, certificados de asistencia a cursos y capacitaciones.
- Fotocopia de Carné de Manipuladores de Alimentos

Filtro de hojas de vida: La persona encargada del proceso de selección, realizará un filtro de las hojas de vida recibidas de acuerdo a los requerimientos del Formato Solicitud de Personal y el Perfil de cargos.

Convocatoria: La convocatoria de candidatos se realizará con una semana de anterioridad, en donde se cita al personal preseleccionado para iniciar el proceso. Al realizar la citación se deberá especificar a los candidatos, la hora y el lugar de citación y los pasos que sigue este proceso.

Aplicación de pruebas: En un primer momento se aplicara una prueba psicotécnica que permita evidenciar la estructura de la personalidad de los participantes y se aplicará una segunda prueba que permita evaluar el conocimiento del candidato respecto al cargo vacante

Entrevista: Se realizará una entrevista la cual estará enfocada en conocer el candidato, su entorno familiar, su experiencia en la labor, su formación y preparación, su comportamiento frente a situaciones reales y relación con el cargo, así como sus habilidades interpersonales, además de corroborar las apreciaciones que se hayan obtenido de las pruebas aplicadas (Ver apéndice D).

Referenciación: Se realizará la verificación de las referencias de los aspirantes.

Visita domiciliaria: Es considerada como una actividad complementaria, que permite buscar información de los aspirantes en cuanto a su estructura familiar, su condición socio-económica y el entorno en el que vive para analizar diferentes elementos que minimicen el riesgo en la toma de decisiones de la selección (Ver apéndice E).

Informe: El encargado del proceso de selección, deberá realizar un informe, en donde consigne toda la información obtenida de las pruebas, la entrevista y donde indique su criterio frente al candidato (Ver apéndice F).

Selección: El encargado del proceso, después de realizar un análisis de los candidatos, selecciona la(s) persona(s) requerida(s) de acuerdo a los criterios considerados, e informa al seleccionado que su perfil fue acorde a los requerimientos.

Nota: A las demás personas que participaron en el proceso de selección y que no fueron seleccionados se les enviara una carta de agradecimiento.

Requerimientos para el ingreso: El Director de Talento Humano solicita a la(s) persona(s) seleccionada(s) los documentos requeridos para la vinculación a la empresa, que son:

- Pruebas médicas:
 - Examen ocupacional de ingreso
 - Cerología tipo 2
 - Vacunación antitetánica (cuando aplique)
- Fotocopias de la cédula
- Fotocopia del Pasado Judicial vigente (Cuando aplique)
- Fotocopia de licencia de conducción (cuando aplique)
- Documentos para la vinculación de beneficiarios.

Notas: Cuando la vacante a ocupar sea temporal, se solicitarán estos documentos a consideración del Director de Talento Humano.

Cuando la contratación es por prestación de servicios se solicita:

- Afiliación a la seguridad social como persona independiente.
- Fotocopia del RUT.

Vinculación del personal: Una vez se cuenta con los documentos solicitados, se vincula a la(s) persona(s), cumpliendo con los requisitos de la legislación laboral (de acuerdo al tipo de contratación), diligenciando a su vez el formato Ingreso de Personal (Ver Anexo 1)

Población: Vacantes externos

Indicadores:

Tabla 1.

INDICADORES DE SELECCIÓN			
No de procesos de selección	No de candidatos participantes	No de personas seleccionadas	No de personas seleccionadas efectivas
15	40	20	15

Dificultades presentadas:

En cuanto al proceso de selección la mayor dificultad ha sido que el proceso como tal de selección no se ha podido realizar a cabalidad, es decir, pocas veces se pudo hacer una convocatoria en donde la persona encargada de selección tenga a disposición varias personas para una vacante, por lo tanto solo se tiene una persona y esa persona por la urgencia de cubrir la vacante debe ser seleccionada. Por lo tanto en ocasiones durante el periodo de prueba evidencia no ser tan idónea para el cargo.

6.2 Eje de intervención Capacitación

Este programa hará énfasis en el entrenamiento de las habilidades y competencias necesarias para que las personas que laboran en las áreas directivas, administrativas y operativas, desarrollen eficiente y eficazmente cada una de sus funciones; con el fin de lograr este objetivo se proyectaran una serie de contenidos orientados a fortalecer el ser, hacer y saber hacer, de los funcionarios, esperando con ello se motive y fortalezca el sentido de pertenencia organizacional.

Con el programa de capacitación cada uno de los colaboradores de las diferentes dependencias tendrá la posibilidad de evaluar algunas de sus características personales que son su factor de éxito en su labor diaria, además de recibir información conceptual que

permita conocer aspectos importantes en el proceso de entrenar y desarrollar habilidades para el trabajo y de servicio al usuario que son puestas a prueba todos los días en sus “momentos de verdad”.

Objetivo general:

- Realizar capacitaciones que permitan desarrollar habilidades intersubjetivas y conocimientos que mejoren el desempeño laboral, direccionadas a apoyar en el proceso de reestructuración y certificación de la empresa.

Objetivos específicos:

- Alimenta la confianza, la posición asertiva, el desarrollo del individuo Forja líderes y mejora las aptitudes.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.

Estrategias de acción para alcanzar los objetivos:

- Aplicación de encuesta “evaluación de necesidades”
- Creación de informe de evaluación de necesidades
- Creación de Matriz Familiar
- Desarrollo de Plan da capacitaciones (Videos, Dinámicas, presentación Power Point)

Procedimiento desarrollado:

El proceso de capacitación se realizó con base el procedimiento que tenía la organización de las capacitaciones

Descripción específica del procedimiento

Elaboración del plan de capacitación: evaluar las necesidades identificadas y elaborar el plan de capacitación y entrenamiento que permita mejorar el desempeño y la competencia del personal. El plan de capacitación debe contener especificaciones sobre el tema, el personal a capacitar, el responsable o facilitador y la fecha probable de realización, asignando las responsabilidades del caso.

Implementación del plan de capacitación: El Director de Talento Humano debe gestionar y llevar a cabo todas las actividades necesarias para realizar cada capacitación, tanto interna como externa, en la fecha prevista.

En caso de que resulte imposible cumplir con esta fecha, debe reasignarse dejando evidencia en el programa de capacitaciones o entrenamientos.

Planificación: El facilitador debe preparar con anterioridad los siguientes aspectos:

- Objetivos de la capacitación y/o entrenamiento
- Intensidad horaria
- Metodología de evaluación (cuando aplique)
- Material de apoyo
- Talleres y/o evaluaciones

Citación: Notificar con anterioridad al personal a capacitar, indicando:

- Tema
- Lugar
- Hora
- Duración
- Personal y/u organismo que realizará la capacitación

Ejecución: Preparar el sitio y disponer los elementos necesarios para ejecutar la Actividad efectivamente (marcadores, papel, lápices, tablero, proyector, video beam, TV, etc.)

Verificación de la eficacia: La eficacia de las capacitaciones se comprueba a través de:

- Resultados de las evaluaciones del desempeño y competencias.
- Testimonios del Jefe inmediato, quien pasado un mes de la capacitación debe manifestar si el desempeño del personal ha mejorado.
- Resultados de las evaluaciones aplicadas después de la capacitación (evaluación de satisfacción, evaluación de aprendizaje y evaluación de cambio de comportamiento)

Nota:

- Cuando se trata de una capacitación interna, El Director de Talento Humano y/o el facilitador encargado evidencian su realización en el registro Asistencia.
- Cuando así se requiera, El Director de Talento Humano elabora el certificado de aprobación de conocimientos y lo entrega al personal capacitado, anexando copia a la hoja de vida correspondiente.
- Cuando la capacitación es externa se soporta con el certificado de asistencia o de aprobación de conocimientos otorgado por el ente capacitador.
- Cuando sea posible, deben solicitarse al facilitador las memorias de la capacitación, ya sea por escrito o en medio magnético.
- En caso de que la capacitación se deba realizar fuera de las instalaciones de la empresa, el Director de Talento Humano debe coordinar y brindar los recursos necesarios para que los asistentes a dicha capacitación la reciban efectivamente

Programa de Capacitación

Introducción

Este programa hace énfasis en el entrenamiento de las habilidades y competencias necesarias para que las personas que laboran en áreas operativas y administrativas de la Organización Alimentos y Servicio, desarrollen eficiente y eficazmente cada una de sus funciones; con el fin de lograr este objetivo se han proyectado una serie de contenidos orientados a fortalecer el “ser” de los funcionarios, esperando con ello se motive y fortalezca el sentido de pertenencia institucional.

Con el programa de capacitación cada uno de los colaboradores de las diferentes dependencias tendrá la posibilidad de evaluar algunas de sus características personales que son su factor de éxito en su labor diaria, además de recibir información conceptual que permita conocer aspectos importantes en el proceso de entrenar y desarrollar habilidades para el trabajo y de servicio al usuario que son puestas a prueba todos los días en sus “momentos de verdad”.

Al finalizar el programa, cada uno de los asistentes tendrá la posibilidad de evaluar sus avances personales en las diferentes temáticas; así mismo se hará un seguimiento con el fin de evaluar el impacto del programa de capacitación en el rendimiento laboral de los funcionarios y se verá reflejado en la percepción que los usuarios tengan del servicio.

Justificación

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Los programas de capacitaciones son un recurso necesario y beneficioso para cualquier organización, el concepto de verlas como una carga más para el personal, ahora es considerada como una oportunidad de mejorar, que irá encaminada a necesidades

específicas de los empleados, que repercutirá en su desempeño laboral, dando como resultado final un óptimo rendimiento en su puesto que beneficiara directamente a la organización.

Para que la capacitación sea una inversión debemos de sustentarla en necesidades reales de nuestro personal, y para conocerlas debemos aplicar alguna técnica de “Detección de Necesidades de Capacitación”.

Planeación Estratégica del Proceso de Capacitación

Visión

Para el 2011 se espera tener estructurado un programa de Capacitación que se ajuste a las necesidades institucionales, que potencialice las competencias de los funcionarios operativos y administrativos de Alimentos y Servicios, logrando con ello el desarrollo óptimo del talento humano, como la excelencia y calidad en la prestación de los servicios que se ofrece a los usuarios.

Misión

Generar acciones eficientes y eficaces de capacitación que conlleven al mejoramiento de atención brindada a los usuarios de los servicios, fortaleciendo y desarrollando los procesos de formación del talento humano de todas las dependencias de la organización Alimentos y Servicios.

Estrategias

- Incrementar, a través de la capacitación por competencias la productividad de los funcionarios del área operativa optimizando la gestión de los procesos.

- Fomentar a través del programa de capacitación por competencias, el sentido de pertenencia como la motivación hacia el logro de objetivos individuales e institucionales.
- Fortalecer el clima laboral, generando un ambiente de trabajo que motive a los colaboradores a comprometerse con el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones.

Beneficios de la Capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Beneficia a la organización:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Beneficia al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Análisis de necesidades de capacitación

Con el fin de establecer cuáles son las necesidades de capacitación de los empleados de los casinos se desarrollaron las siguientes acciones:

- Se realizaron visitas a los casinos, que permitieron acercamientos a los empleados en general, y la elaboración de percepciones.
- Se implementó una encuesta de identificación de necesidades

Teniendo en cuenta todo lo anterior se encontró lo siguiente:

Diagnostico

Cada centro de servicio es un mundo diferente, cada uno tiene una manera distinta de funcionar, cada administrador direcciona a su grupo de trabajo por lo tanto se realizara el diagnostico por separado.

Centro de Servicio Suzuki:

La primera sensación que refleja este casino es de tranquilidad, de buen trabajo en equipo, de compañerismo, de solidaridad, se percibe un clima adecuado, en el cual las relaciones son acertadas.

En cuanto al personal se pudo evidenciar, algunos empleados encuentran dificultades en los llamados de atención de su administrador, les gustaría que se hicieran de una forma diferente, que el administrador se refiera a ellos de otra manera, en ningún momento indicaron ser tratados con palabras inadecuadas o soeces.

Al realizar la encuesta de “identificación de necesidades de capacitaciones” expresaron que sería importante tratar en las capacitaciones temas como: liderazgo,

superación personal, comunicación asertiva, buena expresión oral, responsabilidad en cuanto a afrontar las consecuencias, servicio al cliente, crecimiento personal, autoestima, la importancia de no solo reconocer lo malo también de reconocer lo aciertos, que la empresa les brinde mejores espacios de recreación, manejo del estrés, relajaciones, técnicas de concentración y estrategias de memorización.

De manera general y teniendo en cuenta que Suzuki es el mejor casino que tiene esta empresa, las falencias que se presentan allí son pocas, sin embargo es importante fortalecerlos para que cada día, realicen mejor su trabajo y sean cada vez más competentes.

Centro de Servicio Pimpollo:

Este casino da una impresión de ser buenos para trabajar en equipo, las relaciones que se forjan son adecuadas, las dificultades que se presentan entre ellos son las normales en cualquier ambiente laboral. La administradora aunque se observa una persona calmada, pasiva, es efectiva, y estas cualidades se reflejan en sus empleados y en la manera en cómo funciona este grupo de trabajo.

En cuanto a los empleados la mayoría expresó, que las relaciones con sus compañeros son muy buenas, que en este casino se trabaja muy a gusto, sin embargo sería de gran apoyo integral, capacitarlos en: servicio al cliente, manejo de estrés, autoestima, trabajo en equipo, relaciones compañerismo, respeto, trato adecuado, autocontrol, como expresarse adecuadamente tanto a los clientes como a los compañeros.

De manera general considero que este casino funciona adecuadamente, no se presentan problemas y dificultades graves entre los compañeros, y además la administradora sabe cómo manejar e identifica acertadamente cualquier falla y de manera oportuna.

Centro de Servicio Clínica Los Rosales:

Ha sido un casino que durante mi estadía se han presentado dificultades entre los compañeros, la primera dificultad fue un hurto a una empleada, esto agravo la relación entre el personal, pude observar que entre ellos se generan comentarios que dificultan el clima laboral. No se percibe como un grupo que trabaje en equipo, se encuentran divididos entre las personas que van a audifarma y los que pertenecen a la clínica. La administradora es una persona muy receptiva, sin embargo considero que le falta tener más autoridad hacia su personal, debería potencializar todos sus conocimientos, en pro del buen funcionamiento de este casino.

En cuanto a los empleados al realizarles la encuesta de “identificación de necesidades” expresaron que deben reforzarse en: trabajo en equipo, compañerismo, manejo de estrés, servicio al cliente, expresión oral, respeto y tolerancia, colaboración, autoestima, que los comentarios a otros compañeros se realicen de manera adecuada y sean dirigidos directamente a la persona implicada no por la espalda, que no haya esa división entre las personas de audifarma y la clínica, que sean más integrados.

De manera general considero que las dificultades que se presenta en este casino recae mucho en la forma como la administradora los está dirigiendo, ella debe tratar que su personal a cargo tenga una relación más adecuada, que “los chismes” o comentarios como dicen algunos empleados, no provoquen tantas dificultades.

Centro de Servicio Papeles Nacionales

La tensión que se percibe en este casino es bastante, entre los empleados hay rivalidades, inconformidades, no se colaboran. Los empleados que llevan mas tiempo, en el momento que entra un nuevo compañero, no le ofrecen la asistencia adecuada, aquí es importante recalcar que el proceso de inducción no se realiza por lo tanto esto dificulta y genera altercados entre los compañeros, ya que muchas veces el empleado nuevo no conoce, no sabe cómo realizar su labor y la realiza de una forma no adecuada o es pausado, por lo tanto los demás deben suplirlo y ayudarlo para que el funcionamiento general del casino no se atrase.

En cuanto a los empleados al realizar la encuesta de “identificación necesidades de capacitación”, se encontró que el personal quiere que les refuercen en: colaboración, autoestima, unión del equipo, trabajo en equipo, manejo de personal, de ética hacia los compañeros, mejores relaciones humanas.

De manera general, considero que la mayor dificultad es la no realización del proceso de inducción, el cual es necesario para que no se presenten inconvenientes con el personal nuevo y no perjudiquen el trabajo de los demás. Es un casino que necesita que la autoridad sea más fuerte, en algunas ocasiones siento a la administradora demasiado flexible y esto perjudica, pues el personal toma actitudes que no son adecuadas y que pueden perjudicar directamente a la empresa.

Para terminar, se hablara de la labor que realizan los administradores, considero que en algunas ocasiones no son autónomos para tomar decisiones, delegan funciones al departamento de talento humano que ellos deben realizar. Muy probablemente esta dificultad se ha presentado, porque no se ha establecido de manera clara las funciones que deben realizar cada administrador y la cual es necesaria e indispensable para cualquier persona.

A continuación se expone temas a tratar en capacitaciones:

- Cultura organizacional:

Objetivo: Realizar un trabajo interpersonal e intrapersonal que le permita a los empleados trabajar criterios claros y coherentes a partir de los valores y principios personales articulados a los organizacionales.

- Trabajo en equipo

Objetivo: Comprender y articular los conceptos de trabajo en equipo con el fin de optimizar la influencia ejercida sobre los grupos de trabajo buscando la efectividad en el logro de objetivos organizacionales.

- Autoestima:

Objetivo: Profundizar el concepto que tienen los empleados de si mismos y los condicionantes que están influyendo en dicho concepto, así como contribuir a la mejora de su autoestima, fomentando la valoración personal y grupal.

- Fortalecimiento de relaciones laborales (Respeto, Tolerancia y Colaboración)

Objetivo: Mantener buenas relaciones laborales que apoyen la buena productividad de la empresa y un adecuado clima laboral, con el fin de tener una equidad y responsabilidad de los trabajadores con su trabajo.

- Manejo del estrés

Objetivo: Profundizar este concepto, que le permita al empleado conocer técnicas para manejarlo y prevenirlo, y que le brinde herramientas para su día a día.

- Liderazgo

Objetivos: Potencializar a los empleados para la toma de iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

- Comunicación asertiva y expresión oral

Objetivo: Retroalimentar los procesos de aprendizaje a partir de un dialogo de saberes sobre la importancia de tener adecuadas formas de comunicación y su influencia en la dinámica laboral e interpersonal.

- Servicio al cliente

Objetivo: Reflexionar sobre la importancia de ofrecer un adecuado servicio a los usuarios internos y externos como parte de un engranaje que hará efectivo el desarrollo de los procesos organizacionales y por ende el logro de los objetivos propuestos.

- Re inducción

Objetivo: Socializar los cambios generados en la organización y clarificar las inquietudes que se tengan al respecto, con el fin de canalizar los flujos de información organizacional que les permita optimizar el servicio prestado (Reglamento interno, manual de funciones).

Cronograma

A continuación se expondrá el programa de capacitación que se ha venido implementando en esta organización. Es importante dejar claro que la programación de este plan tuvo un corte en diciembre, con el fin de realizar las evaluaciones pertinentes y hacer los ajustes necesarios para la segunda etapa de capacitaciones, la cual tuvo lugar hasta el mes de marzo.

AÑO	2009				2010			
	MESES	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
ACTIVIDADES								
Cultura Organizacional								
Trabajo en Equipo- Relaciones								
Autoestima								
Manejo de estrés								
Re inducción								
Servicio al Cliente								
Liderazgo								

Indicadores

Los indicadores son un factor muy importante en cualquier proyecto a desarrollar, a continuación se presentara en el siguiente cuadro los indicadores del plan de capacitaciones que se desarrollaron en este plan de práctica.

Tabla 2

INDICADORES DE CAPACITACION							
No de capacitaciones programadas	Temas de capacitaciones programadas	No de capacitaciones realizadas	Temas de capacitaciones realizadas	No de personas convocadas	No de personas asistentes	No de inversión de horas de capacitación	
8	Cultura organizacional	2	Cultura Organizacional	46	40	4	
	Trabajo en Equipo		Trabajo en Equipo	46	42	5	
	Re inducción		Autoestima	46	39	4	
	Autoestima		Manejo de Estrés	46	40	4	
	Comunicación		Liderazgo	45	42	4	
	Manejo del estrés		Servicio al cliente	40	39	4	
	Liderazgo		Reinducción				
	Servicio al cliente				50	45	5
				Total de personas convocadas	Total de personas asistentes	Total de horas de capacitación	
				319	287	30	

Población

Todo el personal de la organización.

Dificultades presentadas

En cuanto a las capacitaciones las dificultades que se han presentados están más direccionadas a la poca satisfacción que en algunas ocasiones demuestran tener los empleados, y en muchas ocasiones van a las capacitaciones con inconformidades y con muchas quejas por la mora en los pagos de liquidaciones y nominas, sin embargo las capacitaciones en el transcurso de las capacitaciones la actitud hacia ellas mejora.

6.3 Eje de intervención Inducción y Orientación del Personal

En el eje de intervención de inducción y orientación del personal, se trabajó mas en el segundo semestre de práctica, en donde se realizó a cabalidad toda la descripción del proceso.

Programa de Inducción

El departamento de gestión del talento humano se encargara de diseñar e implementar los programas de inducción y entrenamiento para el personal nuevo de la organización. Los cuales tienen como pretensión la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto, para lo cual es necesario brindar la información adecuada y relacionada con las características del cargo, esto es importante para la organización ya que repercute en el rendimiento de los empleados, trayendo eficiencia y eficacia.

Es así que tratara de buscar el desarrollo aprovechando el potencial del trabajador, pues el brindar a los trabajadores nuevos la inducción y la información de las actividades a las cuales se va a dedicar e información de las actividades a las que se dedica la empresa, permitirá que el empleado cree un lazo que más adelante lo lleve a una identificación con la

organización, además le proveería de bases para la integración, adaptación con sus compañeros y directamente con el cargo a desempeñar, que permitirán alcanzar los niveles de productividad deseados por la empresa.

Objetivo general

Adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización con el fin de fortalecer su sentido de pertenencia para los empleados y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma con el fin de apoyar el proceso de reestructuración y certificación de la empresa.

Objetivos específicos

- Brindar el conocimiento corporativo a los empleados, mediante estrategias comunicacionales para facilitar la integración del nuevo trabajador.
- Divulgar información de la organización (Misión, Visión, Valores, Manual de Funciones, Reglamento interno) mediante estrategias de comunicación virtual para actualizar a los empleados en los conocimientos corporativos.
- Posibilitar la integración del nuevo Empleado al área de desempeño, mediante estrategias de orientación personalizada con el fin de ubicarlo real y objetivamente en su rol y responsabilidades.

Estrategias de acción para alcanzar los objetivos

- Realización de Presentación de PowerPoint reinducción.
- Propuesta de valores empresariales de acuerdo a la misión y visión actual de la empresa.

Procedimiento desarrollado

El proceso de inducción se realizara de la siguiente manera:

Descripción Específica del Procedimiento

Inducción General: Esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de este, se profundizara en algunos aspectos específicos).

- Estructura (organigrama) general de la compañía,
- Historia
- Misión, visión y valores corporativos.
- Objetivos de la empresa,
- Principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).
- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificados actuales, proyectos en los que se está trabajando la empresa y planes de desarrollo.

Aspectos relativos al contrato laboral

- Información sobre AFP, EPS, ARP y Parafiscales.
- Tipo de contrato
- horarios de trabajo
- Tiempos de alimentación y marcaciones,
- Prestaciones y beneficios,
- Días de pago, de descanso y vacaciones entre otros.
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre Reglamento interno de trabajo.
- Ubicación de baños, comedor y vestieres, salidas de emergencia y otros).

Inducción Específica: En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

- Presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.
- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, responsable y los objetivos del plan.
- Estructura organigrama específica y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles.
- Recorrido por el lugar de trabajo.

La incidencia que tiene en el área en que trabajara con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.

- El manual de funciones para el cargo a desarrollar en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo.
- sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros.
- Sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc.

Inducción en Salud Ocupacional

- El panorama específico de factores de riesgo. De acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad.
- Estándares o normas de seguridad por oficio: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta.
- Obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor: aún cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso de los guardarropas o vestideros, y la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.
- Equipos de protección personal requeridos en la sección: es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la conciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado

de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente. Esta capacitación debe considerar como mínimo los siguientes aspectos.

- El sistema de dotación: es decir cómo y bajo que procedimiento puede el empleado acceder a estos (préstamo o de dotación personal), tanto en horarios diurnos como nocturnos y en días feriados.
- El mantenimiento: se refiere a la forma correcta de asearlos y guardarlos, con el propósito de prolongar su vida útil y mantenerlos en las mejores condiciones de uso.
- Entrenamiento para uso correcto: el futuro usuario debe conocer con toda claridad cuál es la forma técnica y correcta para el empleo de los elementos de protección personal. Es común que debido a la falta de esta información los protectores sean utilizados en forma incorrecta disminuyendo por esta causa la eficiencia del mismo con lo cual se somete el trabajador a una falsa protección. Se debe tener en cuenta que aún cuando la persona manifieste que conoce el modo de usarlos, se debe efectuar un reentrenamiento para verificar tal afirmación.
- Estándares de disciplina aplicados a quien no los emplee: el trabajador debe conocer todo lo relativo al sistema disciplinario usado en la empresa para el control de los estándares de seguridad establecidos, que se encuentran establecidas en el reglamento, interno de trabajo, en el reglamento de higiene y seguridad de la empresa.

- Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo: las principales finalidades de este espacio son las de lograr que se mejore el registro de los reportes de accidente de trabajo y que se disminuyan las posibilidades de agravamiento o complicación de lesiones aparentemente leves, que resultan como consecuencia de estos siniestros.
- Procedimientos básicos de emergencia: todo personal dirigente debe cerciorarse de que en la etapa de inducción, el trabajador conozca las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales que la empresa considere conveniente tratar en éste momento, de acuerdo a la clase de riesgo de su actividad económica.

Evaluación del proceso de inducción: El proceso de inducción será evaluado por las personas que hagan parte del proceso con el fin de determinar que hace falta y si las herramientas utilizadas para el desarrollo de este proceso son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. (Ver Anexo 2)

Evaluación del periodo de prueba: El Director de Talento Humano en compañía de Jefe inmediato, realiza la evaluación del periodo de prueba de la(s) persona(s) contratada(s) el cual corresponde a la 5ta parte del tiempo total del contrato. (Ver Anexo 3).

Población

Empleados de la organización y personal nuevo.

Dificultades Presentadas

En cuanto al proceso de inducción las dificultades presentadas van direccionadas al poco tiempo de aplicación, por el ingreso urgente de personal, causando dificultades en cuanto a

desconocimiento tanto de manejo de dotación, como información de pagos, entre otros que causan el retiro de mucho personal nuevo, además del poco rendimiento en sus puestos de trabajo por la no especificación de sus funciones y responsabilidades.

Indicadores

Tabla 3

INDICADORES DE PROCESO DE INDUCCION		
No. de personal que realizó inducción	No. de personas que aprobaron periodo de prueba	No. de personas accidentadas en las 2 primeras semanas de labores
24	20	2

Conclusiones

El presente plan de práctica nace de la necesidad que actualmente tienen las organizaciones de un modelo que permita aplicar de manera conjunta y estructurada las bondades que ofrecen la psicología organizacional. La finalidad de este plan de práctica es guiar a la organización en un sistema que lo apoye tanto al empleado como a la organización, haciéndola más productiva y alcanzando los índices de calidad exigidos por los clientes, trabajando directamente al trabajador que es la mano de obra y quienes mueven y prestan el servicio en la organización.

Ante esta falta se realizó una evaluación de necesidades la cual permitió tener un panorama claro y general de los puntos necesarios a trabajar. Los cuales fueron: proceso de selección, inducción y orientación del personal y capacitación.

Al inicio de este trabajo se determinó la necesidad de actualizar y modificar los procesos que tenían la organización de estos tres ejes, teniendo como objetivo brindarle a la organización el personal competente, al personal nuevo proporcionarle las herramientas y las condiciones necesarias para funcionar adecuadamente en su puesto de trabajo, y finalmente proveer de herramientas formativas al personal en general.

En una primera fase se trabajó en la actualización y modificación de los procesos, seguidamente se efectuaron, el proceso de capacitación se trabajó fuertemente en el primer semestre de práctica, el proceso de selección fue un procedimiento constante y el proceso de inducción y orientación de personal modificado se implementó en el segundo semestre de práctica.

Respecto a los indicadores encontrados en cada eje de intervención se encontró que es necesario llevar un control y seguir un procedimiento, es importante que cada proceso y cada actividad que se realice, quede con evidencia de desarrollo, así mismo es importante tener apoyo por parte de las personas dirigentes de la organización quienes deben tener

conciencia de la necesidad de seguir un conducto regular y un orden en cuanto a los procesos.

La práctica es una experiencia muy enriquecedora que le brinda al estudiante no solo acercarse al ámbito laboral sino aprender de él, aterrizar un poco y tener una visión de los inconvenientes, de los beneficios y de todo lo que conlleva el mundo laboral.

Recomendaciones

El trabajador en una empresa es quien le da sentido y quienes en última brindan el servicio, por lo tanto trabajar por su bienestar es un aspecto que se debe realizar y que se debe apoyar constantemente. En la actualidad las organizaciones se han dado cuenta de la importancia que tiene el trabajador direccionado sus esfuerzos a la formación, la capacitación, y demás aspectos para su bienestar.

Es importante que la organización tenga conciencia de lo importante que es mantener a sus trabajadores en climas sanos y agradables, en donde el trabajador se sienta a gusto con sus compañeros y le permita demostrar sus competencias, por lo tanto es importante continuar con las capacitaciones respecto al crecimiento personal, como: trabajo en equipo, compañerismo, que fortalezcan las relaciones entre los trabajadores.

Es necesario y primordial que al ingreso de un empleado se le brinde la información necesaria y pertinente, para que tenga claro todos los aspectos de la organización que lo afectan directamente a él, y que le permita comprometerse con ese nuevo cargo que va a desempeñar.

Finalmente tanto los administradores de casinos como gerencia debe comprometerse en seguir el conducto regular en cuanto a contratación, ser mas ordenados a la hora de solicitar personal nuevo, es decir, informar con tiempo prudente para que la persona encargada del proceso de selección cuente con el tiempo necesario y pueda realizar un proceso de selección completo, teniendo la posibilidad de elegir a la persona que mejor se desempeñe en el cargo vacante.

Referencias Bibliográficas

- Alles M. (2004). *Elija al mejor como entrevistar por competencias*. Argentina: Editorial Granica
- Arias, F. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Castanver, F. (1999) *La capacitación permanente en la empresa*. Colombia: Editorial Marcombo
- Frank J, Landy, Jeffrey M Conte. (2005). *Psicología industrial: introducción a la Psicología industrial*. México: Editorial McGrawHill.
- Kirk, P. Donald, L (1999) *Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles*. Barcelona: Editorial Gestión 2000
- Lewicki. (1993). *Desarrollo Organizacional*. México. Editorial Noriega Limusa.
- Llanos, J. (2005) *Integración de recursos humanos*. México. Editorial Trillas.
- Maristany J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Editorial Prendice Hall.
- Mendoza, A. (1985) *La capacitación práctica en las organizaciones: métodos y técnicas*. México: Editorial Trillas.
- Montes, I. (1990) *Desarrollo humano directivo*. México. Editorial Limusa.
- Pereda S, Berrocal F. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

APENDICE A

SOLICITUD DE PERSONAL

FECHA: _____

CASINO: _____

NOMBRE DEL CARGO REQUERIDO	JUSTIFICACIÓN	No. DE PERSONAS REQUERIDAS

SOLICITADO POR: _____

CARGO: _____

FIRMA: _____

APENDICE B

SOLICITUD DE CARGO NUEVO

FECHA: _____

CASINO: _____

NOMBRE DEL CARGO REQUERIDO	JUSTIFICACIÓN	PERFIL DEL CARGO A DESEMPEÑAR (Educación, Formación, Habilidades y Experiencia)	No. DE PERSONAS REQUERIDAS

SOLICITUD ACEPTADA

SI

NO

SOLICITADO POR: _____

ACEPTADO POR: _____

CARGO: _____

CARGO: _____

FIRMA: _____

FIRMA: _____

APENDICE C
AUTORIZACION DE CARGO NUEVO

FECHA: _____

DENOMINACION DEL CARGO REQUERIDO	NIVEL	DEPENDENCIA	SUPERIOR INMEDIATO	FINALIDAD DEL CARGO	FUNCIONES

EDUCACION	FORMACION	HABILIDADES	EXPERIENCIA	ASIGNACION SALARIAL	TIPO DE CONTRATO

SOLICITUD AUTORIZADA SI NO

SOLICITADO POR: _____

AUTORIZADO POR: _____

CARGO: _____

CARGO: _____

FIRMA: _____

FIRMA: _____

APENDICE D

FORMATO DE ENTREVISTA

Motivo de la solicitud:

- ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?

- ¿Qué cree usted que nos puede aportar si no tiene experiencia profesional en este campo?

- ¿Cómo puede usted demostrar que está perfectamente capacitado para el puesto?

Del empleo:

- ¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?

- ¿Qué le atrae de ella?

- ¿Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar? ¿Y con cuál tendría problemas?

- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este puesto?

- ¿Cómo puede minimizar los puntos débiles? ¿Y resaltar los fuertes?

-
-
-
-
- Dígame alguna razón por la cual deberíamos contratarle
-
-
-
-

- A la hora de trabajar en equipo ¿qué papel suele desempeñar?
-
-
-
-

De la formación:

- Destaque de la formación académica que posee, lo que más se ajusta al puesto.
-
-
-
-

- ¿Piensas proseguir o ampliar sus estudios de alguna manera?
-
-
-
-

- Hábleme de su formación complementaria. ¿Qué le motivó a realizarla?
-
-
-
-

- ¿De las tres empresas en las que trabajo en cual considera que tuvo un puesto representativo y le sirvió para su desempeño laboral?
-
-
-
-

De la Carrera Profesional y Comportamiento en el trabajo:

- ¿Qué lo llevo a estudiar _____?
-
-
-
-

- Hábleme de sus estudios. Notas, asignaturas favoritas y las más difíciles.

-
-
-
-
- ¿Considera que está bien preparado para afrontar este puesto?

-
-
-
-
- Si pudiera dar marcha atrás en su vida profesional-académica ¿qué cambiaría?

-
-
-
-
- ¿Cuáles son para usted las claves del éxito profesional?

-
-
-
-
- ¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corte, medio y largo plazo?

-
-
-
-
- ¿Cuando le dan instrucciones sus superiores como las toma?

Personales:

- Hábleme de sí mismo.
-
-
-
-
-
-
-
-

- ¿Cómo está formado su núcleo familiar?
-
-
-
-

- ¿A que se dedican sus padres?
-
-
-

-
-
- ¿Qué cambiaría de su forma de ser si pudiera?

-
-
-
-
- ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?

-
-
-
-
- ¿Qué es lo más relevante que cree que ha hecho en su vida?

-
-
-
-
- Defínase con 5 cualidades y 5 defectos. Y Justifíquelos

-
-
-
-
- ¿Qué ha aprendido de sus errores?

-
-
-
-
- Si tiene que tomar una decisión, ¿Cómo lo efectúa?

-
-
-
-
- ¿Cómo reacciona habitualmente frente a la jerarquía?

-
-
-
-
- ¿Cuáles son sus metas a corto y largo plazo y cómo piensa conseguirlos?
-
-

APENDICE E**VISITA DOMICILIARIA**

Formulario N° _____ **Fecha visita domiciliaria:** Día ___ Mes ___ Año ___

Nombres y Apellidos: _____

Barrio _____ **Teléfono** _____

Estrato de la vivienda donde habitan _____

Novedad de la visita: Atendida ___ Postulante ausente ___ No abrieron ___ No habitan la vivienda ___
 La dirección no corresponde ___ Visita rechazada ___

En caso de que el postulante no atienda la visita anotar:

A quien se le aplica la encuesta: _____

Parentesco _____

Nivel educativo del postulante: Profesional ___ Especialista ___ Maestría ___ Doctorado ___
 Tecnólogo ___ Técnico ___ Bachiller ___ Primaria ___ Estudiante ___ .Otro. Especifique

Nivel educativo del Cónyuge: Profesional ___ Especialista ___ Maestría ___ Doctorado ___ Tecnólogo ___
 Técnico ___ Bachiller ___ Primaria ___ Estudiante ___ Otro ___ Especifique _____

En caso de unión libre, anote el estado civil antes de la relación actual:

Postulante: _____ Cónyuge _____

En caso de haber cambiado la situación laboral de algún miembro del grupo familiar anote:

De quien _____ tipo de novedad _____

Si se afectaron los ingresos anote: Cuánto _____ Menos _____ Más _____

ASPECTOS DE FAMILIA Y VIVIENDA ACTUAL

1. Clasificación del grupo familiar postulante:

- A. Nuclear (Esposos solos o con hijos) _____
 B. Monoparental (un solo padre con hijos) _____
 C. Extensa (familia nuclear o monoparental que viven con abuelos, tíos, sobrinos, nietos u otros) _____
 D. Ampliada (grupos de hermanos, primos u otras uniones diferentes) _____

Especifique en caso de ser necesario _____

2. Tipo de vivienda donde habita el postulante y su grupo familiar:

- A. Casa ___ B. Apartamento _____ C. Pieza ___ D. Garaje _____
 E. Terraza _____ F. Otro _____ Cuál _____

3 - El lugar donde viven es:

- A. Arrendado _____
 B. Conviven con otra familia y pagan arriendo _____
 C. Conviven con otra familia y no pagan arriendo _____
 D. Prestada _____
 E. Otro _____ Cuál _____

4. ¿La familia postulante está en estado de hacinamiento? Explique lo siguiente:

- A. ¿Cuántos hogares conviven en la vivienda? _____
 B. ¿Cuántas personas viven en total en la vivienda? _____
 C. ¿Del dato anterior cuántas personas se beneficiarán con la vivienda nueva? _____
 D: ¿El tamaño de la vivienda es insuficiente respecto al número de personas que la habitan? SI _____ NO _____
 D. En conclusión, ¿la vivienda permitirá solucionar un problema de hacinamiento? SI _____ NO _____

6. Las condiciones físicas de la vivienda donde habitan son:

- A. Excelentes _____ B. Buenas _____ C. Regulares _____ D. Malas _____
 Explique si es necesario

7. La vivienda actual está ubicada en:

- A. Unidad cerrada ___ B. Unidad abierta ___ C. Barrio ___
 A. Área Urbana _____ B. Área Rural _____

ASPECTOS SOCIOECONOMICOS**1. ¿El postulante o algún miembro del grupo familiar ha tenido vivienda o lotes construibles en el pasado? SI___ NO__ En caso positivo mencione:**

Quien _____ Parentesco _____
 Tipo de inmueble _____ Hace cuanto tiempo lo tuvo _____

Donde _____ Motivo venta _____

2. ¿El grupo familiar deja de satisfacer algunas necesidades básicas como alimentación, vestido, salud, entre otros, para poder cubrir el pago de la vivienda donde habita?

Si ___ NO ___

3. ¿Algún miembro del grupo familiar tiene una actividad laboral o una fuente de ingresos diferente a la relacionada en el formulario? SI___ NO__ Explique:

Persona que la realiza _____

Tipo de Actividad: _____

Valor de los ingresos \$ _____

4. ¿Teniendo en cuenta lo anterior, la situación económica del hogar es?

Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Deficiente ___

ANOTACIONES DEL ENCUESTADOR

1. ¿Quedó pendiente algún documento por entregar?: SI ___ NO ___

Cuál _____

Compromiso de entrega _____

2. ¿Es necesario corregir o ampliar alguna información en el formulario inicialmente presentado?

SI ___ NO ___ Cuál _____

2. ¿En la visita se logro constatar la veracidad de la información registrada?

SI___ NO___ Medianamente___ Anote los datos sobre los que quedaron dudas:

4. Considera que la familia requiere de una ubicación especial por tener ancianos o discapacitados físicos: SI ___ NO ___ Explique _____

5. Quienes de las personas relacionadas en el grupo familiar harán los aportes económicos para el pago de la vivienda _____

Otro: _____

Observaciones _____

Firma del Encuestado

Firma del Encuestador

APENDICE F

INFORME DE VALORACION

NOMBRE:

FECHA:

EDAD:

CARGO:

IMPRESIÓN GENERAL:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

FIRMA

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR

CC.

Cargo

ANEXO 1

 Alimentos & Servicios Ltda. El Placer de sentirse bien atendido. NIT. 816003740-6	REGISTRO	Código: GH-RG-07
	INGRESO DE PERSONAL	Fecha: Feb-01-2010
		Versión: 02
		Página 1 de 1

FECHA:	FECHA DE NACIMIENTO			
1. DATOS DE LA PERSONA QUE INGRESA				
APELLIDOS:	_____			
NOMBRE:	_____ TELEFONO: _____			
CARGO A OCUPAR:	_____			
PROCESO:	_____			
SALARIO ASIGNADO:	_____			
TIPO DE CONTRATO:	_____			
TIEMPO DE CONTRATO:	_____			
FECHA DE INGRESO:	_____			
5. DOCUMENTOS				
Hoja de vida	<input type="checkbox"/>	Certificados laborales	<input type="checkbox"/>	OTROS
Pruebas médicas	<input type="checkbox"/>	Fotocopias de la cédula	<input type="checkbox"/>	_____
Hemoclasificación(RH)	<input type="checkbox"/>	Fotocopia del Pasado Judicial vigente	<input type="checkbox"/>	_____
Fotocopia de Carné de Manipuladores de Alimentos	<input type="checkbox"/>	Vacunación antitetánica	<input type="checkbox"/>	_____
Certificados de Afiliación	<input type="checkbox"/>	Fotocopia de licencia de conducción	<input type="checkbox"/>	_____
Certificados de estudio	<input type="checkbox"/>			_____
Contrato	<input type="checkbox"/>			_____
OBSERVACIONES				
_____ _____ _____				

ANEXO 2



NIT. 816003740-6

REGISTRO	Código: GH-RG-07
	Fecha: Feb-2010
INDUCCIÓN A PERSONAL	Versión: 02
	Página 1 de 1

FECHA DE INDUCCIÓN PROCESO				
1. PERSONAL A REALIZAR INDUCCIÓN:				
NOMBRE COMPLETO	FIRMA	CARGO A DESEMPEÑAR		
_____	_____	_____		
_____	_____	_____		
_____	_____	_____		
_____	_____	_____		
2. ASPECTOS A TENER EN CUENTA:				
INDUCCIÓN CORPORATIVA	SI	NO	NO APLICA	REALIZÓ INDUCCIÓN
Presentación de la Empresa				
Presentación compañeros				
Reglamento Interno				
Fecha de pago, horario de trabajo y seguridad social				
Carnet y/o dotación				
Sistema de Gestión de Calidad y BPM				
INDUCCIÓN LABORAL				
Ubicación del sitio de trabajo				
Normas básicas de seguridad industrial				
Documentación del proceso				
Funciones a desempeñar				
Implementos requeridos				
Conocimiento y manejo de herramientas				
OTRO:				
3. OBSERVACIONES:				
4. ENTREGA DE DOCUMENTOS / INFORMACIÓN:				
CUAL?	SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>	
FIRMA DIRECTOR DE TALENTO HUMANO				

