

**Diagnóstico y diseño de seguimiento para la selección y retención de personal de un cliente
de ISP consultorías.**

Nelson Gustavo Arroyo Ángel

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C.
2018

**Diagnóstico Y Diseño De Seguimiento Para La Selección De Personal De Un Cliente De ISP
Consultorías.**

Nelson Gustavo Arroyo Ángel

Director
Quilian José Cubides Mora

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C.

2018

Dedicatoria

A quien siempre ha estado en cada etapa de mi vida, quiero agradecerle profundamente por guiarme y apoyarme en todas mis decisiones, porque siempre ha estado presente para brindarme una palabra de aliento, un consejo lleno de sabiduría, un beso, un abrazo y uno que otro regaño que me decía que debería reconsiderar mis acciones; madre te amo inmensamente y siempre estaré agradecido por todo lo que me has regalado y enseñado.

Agradecimientos

Antes que nada, quiero agradecer a Dios por haberme permitido concluir una faceta tan importante para mí, por brindarme la oportunidad de crecer en una familia maravillosa y por bendecirme en cada momento de mi vida.

A todos aquellos profesores que fueron pieza importante en mi crecimiento estudiantil y profesional, a mi asesor por el tiempo que me dedicó para la realización de este trabajo.

Señor Quilian, gracias por hacer siempre me esforzase y por la paciencia que tuvo
Gracias.

Resumen

Considerando la necesidad y el impacto positivo que genera documentar e implementar un proceso de selección y retención, se decidió realizar el presente trabajo con el objeto de que la empresa aborde sus conocimientos en recursos humanos y de esta forma pueda mejorar la dirección administrativa de esta, la calidad del servicio, aumentar la productividad de los empleados y satisfacer los clientes tanto internos como externos.

El presente trabajo de pasantía empieza por el diagnóstico inicial de las condiciones de la empresa Cobasec, relacionando las falencias o aciertos que genera o no en su proceso de selección y retención la empresa Cobasec, lo cual implica abordar la información y los procedimientos que propone las teorías que se presentara, para con esto procurar dar cumplimiento a sus necesidades. La estructura de la pasantía es: justificación del tema, descripción de la empresa, diagnóstico de la empresa, planteamiento del problema, marco de referencia, metodología, administración y resultados de la pasantía; conclusiones y sugerencias.

Palabras clave: retención del personal, formación, capacitación, selección.

Tabla de contenido

Introducción	9
1. Diagnóstico y diseño de seguimiento para la selección y retención de personal de un cliente de Isp consultorías	10
1.2 Tema de investigación	10
2. Descripción de Cobasec y Isp consultorías	11
2.1 Nombre y dirección.....	11
2.1.1 Isp Consultorías.	11
2.1.2 Cobasec.	12
3. Diagnóstico de la empresa Cobasec	15
3.1 Diagnostico	15
3.1.2 Observación del proceso de reclutamiento y selección del personal.	15
3.2 Trámite en el proceso de retiro actual	17
4. Problema de investigación.....	23
5. Planteamiento del problema	24
6. Objetivos	25
6.1. Objetivo general	25
6.2.1 Objetivos específicos.	25
7. Justificación	26
8. Marco de referencia	28
8.1 Estado del arte	28
8.2 Marco conceptual	29
8.2.1 Administración.....	29
8.2.2 Capacitación.....	30
8.2.3 Capital intelectual.	30
8.2.4 Contratación.....	30

8.2.5 Formación.....	30
8.2.6 Selección.....	30
8.2.7 Recursos humanos.....	31
8.3 Marco teórico.....	31
8.4 Marco geográfico.....	34
8.4.1 Cobasec.....	34
8.4.2 Isp consultorías.....	35
8.5 Marco histórico.....	36
8.6 Marco legal.....	38
8.6.1 Código sustantivo del trabajo.....	38
9. Metodología del proyecto.....	40
9.1 Naturaleza de investigación.....	40
9.2 Universo, población, muestra, unidad de análisis.....	40
10. Plan para para el proceso de recolección y procesamiento de datos.....	41
10.1 Reclutamiento de hojas de vida.....	41
10.2 Entrevista Inicial.....	41
10.3 Pruebas Psicotécnicas.....	41
10.4 Investigación de antecedentes y verificación de referencias.....	41
10.5 Encuestas.....	42
10.6 Encuesta de salida.....	42
10.6.1 Descripción de los datos obtenidos (análisis).....	43
10.7 Encuesta de sentido de pertenencia.....	45
10.7.1 Análisis de la encuesta 2.....	46
11. Análisis de los resultados.....	49
11.1 El análisis de lo observado en el proceso de contratación selección.....	49

12.	Administración del proyecto	50
12.1	Cronograma de actividades	50
12.2	Presupuesto de la pasantía.....	50
13.	Resultados de la pasantía.....	52
13.1	Determinación del alcance de las propuestas de mitigación o reducción de personal.....	52
13.2	Propuesta para mejorar el proceso de selección y mitigar la rotación de personal.....	52
13.2.1	En proceso De Selección.	52
13.2.2	Mayor flexibilidad.	57
13.2.3	Reconocimientos.....	58
13.2.4	Buen clima laboral.	58
13.2.5	Comunicación asertiva.....	58
13.2.6	Promover que los colaboradores tengan metas.....	59
13.2.7	Apoyar a los empleados cuando estos necesitan ayuda.	59
13.3	Criterios a tener en cuenta.....	59
	Conclusiones	61
	Referencias	64
	Anexos.....	65
	Anexo A. Encuesta de sentido de pertenencia	65
	Anexo B. Encuesta de salida.....	66
	Anexo C. Registro fotográfico de actividades (charlas).	67
	Charla de Bienvenida y motivación	67
	Charla de sentido de pertenencia y desarrollo personal.....	68

Introducción

El presente trabajo se origina sobre un estudio de campo realizado a la empresa de seguridad Cobasec a través de la empresa Isp Consultorías SAS con el fin de identificar aquellos factores que generan fallas en su proceso de selección (procesos actuales) y que por ende pueden concluir con la rotación del personal; se tiene en cuenta al personal activo y el que concluye la relación laboral como base de información (la cual se obtendrá por medio de encuestas); Permitiendo obtener datos que serán utilizados por Isp Consultorías SAS para el diseño e implementación de estrategias (plan carrera, actividades de seguimiento, charlas motivacionales y regulación de remuneración) en la empresa Cobasec lo cual permitirá mejorar los procesos de selección, sentido de pertenencia y satisfacción de su personal, para que de esta manera se logre mitigar la rotación del personal.

Actualmente, en Colombia no es todavía una práctica común que las empresas tengan un concepto claro sobre lo importante de la retención del personal, el cual es un desafío en el mercado actual; en donde la demanda laboral superó a la oferta (Reyes, 2018), provocando una migración del personal constante. Generando nuevos retos en la búsqueda de: destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer”, convirtiéndose el empleado en uno de los activos empresariales más importantes, por ende, el retener a el empleado se convierte en una necesidad organizacional, capaz de generar una ventaja competitiva en el mercado. Es entonces necesario que el empresario considere al capital intelectual (empleado) de su organización como algo que le otorga un valor agregado y una ventaja competitiva. Es decir: la formación, capacitación, talentos, preparación, responsabilidad y habilidades de los trabajadores.

El beneficio del presente trabajo es poder determinar las causas que originan la rotación de personal y presentar una propuesta que permita solucionar dicha situación, logrando la permanencia de sus empleados con base en un interés y que garantice la competitividad. Con el fin de, fortalecer a las empresas que contraten los servicios de selección de Isp (investigación en seguridad y poligrafía) Consultorías SAS. Mejorando su productividad y permitiéndoles una posición exitosa dentro del mercado.

1. Diagnóstico y diseño de seguimiento para la selección y retención de personal de un cliente de Isp consultorías

1.1 Tema de investigación

Estudio efectuado a la organización Cobasec en: Proceso de selección y retención de personal, teniendo como objetivo principal el mejorar su proceso de selección y la disminución de la rotación de personal.

2. Descripción de Cobasec y Isp consultorías

De acuerdo a los objetivos de las empresas Isp consultorías; se llevó a cabo un análisis de diferentes aspectos como aspectos internos y externos que pueden afectar e influir en el desarrollo de Cobasec, basados en los requisitos previstos por la gerencia general para de allí obtener la información necesaria en el conocimiento de las condiciones que pueden ayudar o perjudicar los logros que tiene propuesto por el área gerencial.

Una vez llevadas a cabo las reuniones con el gerente general (Cobasec y Isp consultorías) y el responsable del área de recursos humanos se plantearon los objetivos y características que la empresa propugna mediante un direccionamiento estratégico.

2.1 Nombre y dirección

2.1.1 Isp Consultorías.

Empresa creada para apoyar los diferentes procesos organizacionales, tales como: Reclutamiento, selección y contratación del personal de las empresas en Colombia; los servicios de Isp consultorías tienden a minimizar los factores de riesgo: tanto como de naturaleza humana, como de contra el patrimonio económico de los que crean empresa.



Figura 1 Logo de Isp Consultorías (Consultorías, s.f.)

2.1.1.2 Misión.

Generar y contribuir con personal competente para el desarrollo de las labores específicas en las empresas, mejorando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.

2.1.1.3 Visión.

Ser una empresa reconocida a nivel nacional por la efectividad del servicio prestado con el respaldo de un equipo humano comprometido a generar los beneficios esperados por nuestros clientes.

2.1.1.4 Organigrama de Isp Consultorías.

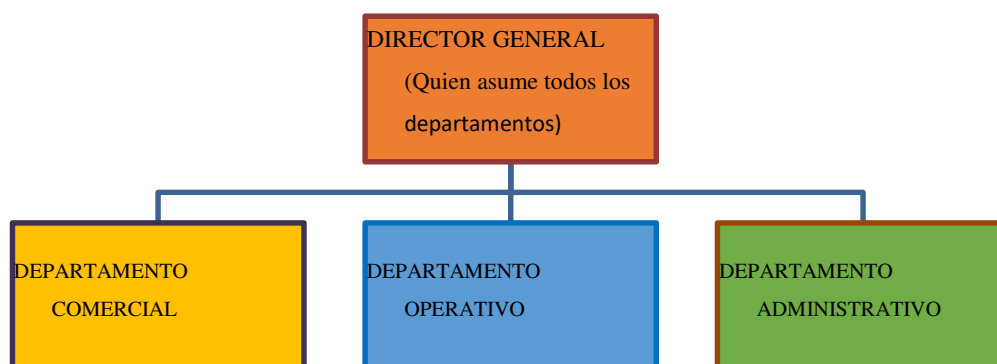


Figura 2. Organigrama Isp Consultorías (Consultorías, s.f.)

2.1.2 Cobasec.

Cobasec es una compañía que ofrece el servicio de seguridad privada para bienes y personas. Sus servicios están a la vanguardia en soluciones tecnológicas acordes con las necesidades de sus clientes: empresas de manufactura, petroleras, entidades de educación, entre otras.

El equipo de trabajo está disponible en toda Colombia, ya sea para protección física sin armas o con armas, unidades móviles o fijas, investigaciones, protección a personas o cualquier elemento de seguridad activa que se desee incorporar.



Figura 3. Logo Cobasec (Cobasec, s.f.)

2.1.2.1 Misión.

Somos una compañía que presta servicios de vigilancia y seguridad privada, comprometidos con los principios de la gestión del riesgo y protección integral de nuestros clientes, calidad de los servicios, responsabilidad social empresarial a través de personal competente y confiable.

2.1.2.2 Visión.

En el 2025 ser empresa líder en seguridad privada en el país, brindando soluciones de seguridad integradas que se adapten a las necesidades de nuestros clientes, basados en los principios de la gestión del riesgo, el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios y la responsabilidad social empresarial.

2.1.2.3 Organigrama Cobasec.

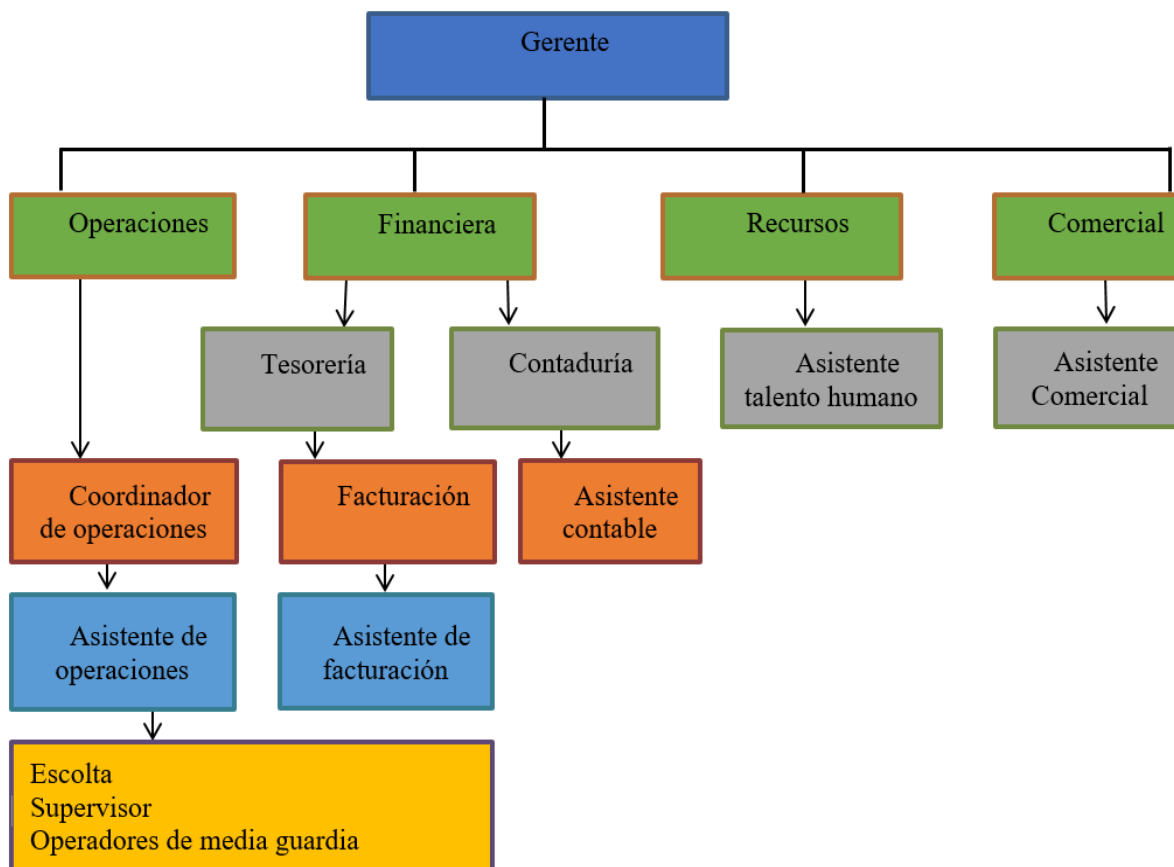


Figura 4. Organigrama Cobasec (Cobasec, s.f.)

3. Diagnóstico de la empresa Cobasec

3.1 Diagnostico

Estudio efectuado a la organización Cobasec en: Proceso de selección y rotación de personal, teniendo en cuenta para la rotación de personal: el sentido de pertenencia, motivación del personal, y proceso de retiro; con el fin de conocer las causas que originan la elevada rotación de personal a nivel operativo. Se analiza la información obtenida con el objeto de mostrar un panorama de la situación que presenta la organización.

3.1.2 Observación del proceso de reclutamiento y selección del personal.

Se solicitó la autorización del área administrativa para conocer el proceso de selección que se lleva a cabo dentro de la empresa; para así tener unas bases del estado de los procesos internos y partir con la elaboración del presente proyecto, el cual me permito compartir a continuación y que fue dado desde un principio de observación. Por tanto, el proceso de contratación (reclutamiento y selección) del personal actual que se apreció actualmente en Cobasec es el siguiente.

3.1.3 Requerimiento del puesto.

Esta es la fase inicial del proceso, en ella se realiza la solicitud del personal requerido, se emplea en un formato con la descripción del cargo, perfil, y condiciones de dicho cargo de acuerdo con la necesidad que surja. Algunos de los elementos que son considerados en estas solicitudes son: en cuanto a la formación académica se requiere que el aspirante sea bachiller, además que haya realizado un curso básico de seguridad (la duración de dicho curso es de 6 meses); los aspirantes deben haber prestado el servicio militar, es decir deben ser reservistas, y de acuerdo con la necesidad se especifica el género del aspirante. También se definen los deberes y las condiciones relacionadas al cargo (dónde se proporcionará el servicio, datos sobre lo que el aspirante hará, cómo lo hará y por qué lo hará).

3.1.4 Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento se apoya fundamentalmente en tres fuentes: plataformas virtuales de empleo, anuncios en el periódico y anuncios en carteleras de centros de formación. En la primera fuente se recurre preferiblemente a plataformas web como CompuTrabajo

(<https://www.computrabajo.com.co/>), el empleo (<http://www.eempleo.com/co/>), entre otras; los anuncios se realizan en los periódicos de mayor circulación en la ciudad siguiendo los procedimientos comunes en estos casos; la tercera fuente se sustenta con un convenio establecido con escuela de formación, se emplean las carteleras de sus instalaciones en las cuales se hacen públicas las vacantes. Todo este espectro de opciones busca obtener la mayor cantidad de opciones en las que los aspirantes aporten hojas de vida que puedan cumplir con los requerimientos solicitados.

3.1.5 Selección de personal.

Se realiza un filtro por medio de temas clave como: experiencia, estabilidad laboral (rotación de empresas) y actitudes¹, estado civil, descendencia, reportes ante centrales de riesgos (financiero, tránsito, judicial); para determinar cuáles candidatos pueden continuar en el proceso.

3.1.6 Verificación de antecedentes.

Se comprueba la autenticidad de los documentos entregados por el aspirante, se verifica por medio de entes de control como: Fiscalía, Contraloría, Procuraduría, registros disciplinarios de las anteriores empresas.

3.1.7 Entrevista.

Es el primer acercamiento con el aspirante se genera con un supervisor, en la cual el candidato dará su primera impresión, se observa: presentación personal, expresión corporal y oral, comportamiento; y el mismo procurará evaluar: la capacidad de respuesta del candidato, habilidades para relacionarse, seguridad y coherencia entre sus respuestas y sus expresiones físicas.

3.1.8 Pruebas Psicotécnicas.

Los procesos de selección suelen incluir distintos tests psicotécnicos. Estos test buscan, ante todo, recopilar información sobre las personas que solicitan el cargo y miden distintos factores, como su nivel profesional, su actitud, sus intereses, sus capacidades o sus valores. A partir de todos

¹ Las actitudes son un factor importante que se tienen como una política interna, ya que considerar este elemento históricamente le ha permitido a Cobasec establecer que aspirantes con características como: ser fiestero, bebedor etc., le genera rotación de personal o le genera sobrecostos.

estos se datos establecen un perfil de candidato que pueda resultar más idóneo para los requisitos de la empresa. De esta forma, los test psicotécnicos resultan instrumentos muy útiles y eficaces para el reclutamiento de personal, las pruebas aplicadas dentro de Cobasec son:

3.1.8.1 Test de Warteg.

Prueba que permite conocer la personalidad, estados de ánimo, sentimientos y emociones del candidato; Este examen se aplica al candidato de la siguiente manera: consta de 8 o 16 campos, cada uno con un estímulo diferente para que el aspirante realice un dibujo libre, parte del cuadro más fácil al de mayor dificultad y este marque el orden, es una prueba simple, corta y de fácil aplicación e interpretación, sin embargo es subjetiva, no tiene la verdad absoluta y solo mide algunos rasgos de la personalidad.

3.1.9 Exámenes médicos y psicofísicos.

Después de que el candidato logra completar las pruebas, se realiza un examen médico y psicofísico para verificar su estado de salud, sus capacidades mentales y condiciones físicas como visión, audición y motricidad; se espera que todos estos elementos se encuentren en condiciones normales, para que no surjan complicaciones al momento de realizar sus tareas.

3.1.10 Contratación.

Es el último paso dentro del proceso; se asume que el aspirante ya completó y aprobó todos los requerimientos necesarios para ser parte activa de la empresa, por lo tanto, se procede a la firma del contrato.

3.2 Trámite en el proceso de retiro actual

Se busca conocer este proceso para nutrir la información por la cual se da la rotación de personal; se observó que cuando el trabajador decide separarse voluntariamente de la organización o abandonaba el trabajo, el proceso que se maneja es el siguiente:

1. El trabajador realiza una llamada o presentaba su carta de dimisión al departamento de Administración de personal para solicitar su liquidación.

2. El departamento de recurso Humano informaba al área de Nómina para que se le programe una fecha para recoger su liquidación.
3. Se cita al personal para la firma de la liquidación.

3.2.1 Matriz DOFA de Isp Consultorías.

Después de haber realizado el diagnóstico en Cobasec; pasaremos a la empresa Isp Consultorías, la cual tiene como función colaborar en la selección de personal y es quien puede mejorar el proceso, para así lograr la meta de disminución de rotación del personal.

Tabla 1.

Matriz Dofa Isp Consultorías

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento sobre los riesgos que se efectúan en las empresas.	No se ha realizado ninguna prueba del servicio adicional que se está ofreciendo.
Personal altamente capacitado y competente para ejercer funciones en las empresas.	Competir con las diferentes empresas del mercado.
Tiempo en el mercado que permiten presentar ayudar a las gerencias, a mejorar sus procesos de selección.	Durante un tiempo ofrecer capacitaciones a un menor precio para ganar clientes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ser una empresa innovadora y creativa a la hora de prestar nuestros servicios.	Vulnerabilidad ante empresas que presten el mismo servicio.
	Demanda del mercado es cambiante.

Reducir los costos de rotación de personal generado por causas internas o externas.	
El servicio en la web (encuesta electrónica) permite una evaluación constante de los factores que incidan en la deserción laboral.	El no interés de la empresa por tener un servicio adicional en cuanto a la selección de personal.

(Fuente propia)

3.2.2 Análisis DOFA Isp Consultorías.

Tabla 2.

Análisis Dofa Isp Consultorías

ESTRATEGIAS D. A	ESTRATEGIAS D. O
Programa preventivo y correctivo con la empresa o trabajadores sobre las nuevas legislaciones para disminuir la cantidad de personal rotativo.	Crear canales de comunicación efectivos que permitan conocer el sentido de pertenencia y sensación de clima organizacional de los colaboradores
Desarrollo de un plan integral hacia los clientes para lograr una fidelización; generando así, una disminución en la rotación de personal.	Formular herramientas que permitan conocer los posibles motivos de deserción, logrando determinarlos pre y post realizada la desvinculación.
Estrategias F. A	Estrategias F. O
Fortalecer los sistemas de información y comunicación entre la gerencia y trabajadores a través de medio electrónicos	Aprovechar la infraestructura para fortalecer el equipo de trabajo; es decir mejorar sus capacidades físicas e intelectuales

Aprovechar al personal para llevar a cabo la aplicación de estrategias que ayuden a la eficacia operativa.	Aprovechar los mercados disponibles dejados por las demás compañías que no proveen un acompañamiento adecuado en el proceso de selección.
Obtener una reducción de costos al fidelizar (mantener las nóminas actuales.) a los trabajadores actuales.	Seleccionar un personal más capacitado.

(Fuente propia)

3.2.3 Matriz DOFA de Cobasec.

Se presenta la matriz DOFA con su respectivo análisis de la compañía Cobasec, elaborada teniendo presente el tema principal del trabajo que es la disminución de rotación del personal. Se realiza la matriz DOFA como el primer paso para saber exactamente en donde y en qué situación se encuentra la empresa, con qué elementos se cuenta, o que se debe adquirir; que proceso se hace bien, o que se tiene que aprender.

Tabla 3.

Matriz Dofa Cobasec

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena Ubicación, ya que se encuentra en la zona norte, en un sector con varias rutas de acceso; varios medios de transporte cercano a oficinas administrativas de diferentes empresas.	Malos procesos de selección. Ya que se evidencia un elevado índice de deserción laboral.
Tener un excelente portafolio de servicios. Ya que no solamente cuenta con personal de seguridad, también se poseen productos	Costos fijos altos; por la continua búsqueda de personal que ocupe los puestos que están en constante rotación por renunciadas.

como: canes, seguridad informática entre otros.	
Conocimiento de las necesidades de clientes, pues se perfila al cliente para determinar las mejores opciones para salvaguardar: su integridad, la de su familia e inmuebles	Incertidumbre si los RR. HH responden a las expectativas. Ya que se evidencia en la rotación de personal que en algo se está fallando al momento de seleccionarlo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posibilidad de expandirse: Al mejorar los procesos de selección y tener un personal más comprometido se puede buscar ampliar la cobertura a otras ciudades.	Inestabilidad en la economía, que se evidencia en la pérdida del personal y la contratación de uno nuevo, además de posibles multas por fallas en los procesos.
Tendencia del consumidor por buscar mayor seguridad al estar en una ciudad con un incremento de delincuencia.	Consumidores pocos fieles por la gran variedad de empresas
Software para el monitoreo y comunicación más asequible; ya que nuevas tecnologías van desarrollándose en el tiempo.	Diversa competencia de mercado de seguridad. Ya que es un sector de alta demanda y fluctuación en la creación de empresas.

(Fuente propia)

3.2.4 Análisis DOFA Cobasec.

Tabla 4.

Análisis Dofa Cobasec

ESTRATEGIAS D. A	ESTRATEGIAS D. O
	Conocer las causas que impulsan la deserción laboral, para implementar planes de

Al ser un mercado saturado en materia de seguridad tenemos una gran oportunidad de innovar procesos.	mejoramiento en los procesos, logrando así la disminución de este y consecuentemente el compromiso del personal para expandir la empresa.
Mantener satisfechos a los empleados, con planes de incentivos y motivacionales; logrando así disminuir la rotación de personal.	Lograr la adaptación de la empresa al mercado aprovechando las tendencias existentes del mercado de seguridad, logrando rentabilidad más estable.
Estrategias F. A	Estrategias F. O
Ser una empresa de Seguridad con excelentes instalaciones que logre cautivar al personal, gracias a instalaciones y procesos.	El lograr un Good Will gracias mejoramiento de los procesos de selección permitirá la contemplación de ampliar el mercado hacia otras ciudades
Fomentar un ideal de mejoramiento continuo para así presentar un servicio de alta calidad, logrando mantener a los clientes actuales y atraer a los nuevos.	El ser innovadores en procesos de selección hacer sentir a los colaboradores únicos e importantes; además de lograr la posibilidad de liderar en el mercado a largo plazo.
Diseñar procesos que logren un incentivo en los colaboradores para que estos no se separen de la empresa; al aprovechar las nuevas tecnologías en sus funciones cotidianas.	El aprovechar las nuevas tecnologías de seguridad para brindar una mayor cobertura y percepción de seguridad de los clientes.

(Fuente propia)

4. Problema de investigación

El presente tema trata sobre la propuesta de documentación e implementación procesos en la empresa Cobasec a través de Isp consultorías (Isp consultorías es una empresa que diseña portafolios para acompañar el proceso de selección de personal para empresas de seguridad), lo primero es el planteamiento y descripción del problema aquí abordado; lo segundo es el establecimiento de la pregunta del problema y el tercer aspecto trata sobre los objetivos a alcanzar y que se dividen en objetivo general y objetivos específicos.

Es importante considerar como un activo esencial de las organizaciones al personal que la componen, puesto que al seleccionarse este adecuadamente bajo criterios que permitan generar una estrategia de competitividad y mejoramiento continuo, se podrá llegar a una satisfacción de los clientes y consecuentemente una fidelización por parte de estos.

Es por ello que se da la necesidad de generar una investigación desde el punto de las ciencias administrativas, cuyos resultados pueden constituir a Isp Consultorías como un aliado estratégico de la empresa Cobasec, obteniendo como resultado la mitigación de rotación del personal de seguridad y el desarrollo económico de nuestro cliente.

5. Planteamiento del problema

¿Qué estrategia podría complementar el portafolio de Isp consultorías, para favorecer el proceso de selección de personal de seguridad de la empresa Cobasec y mitigar la rotación de personal?

6. Objetivos

6.1. Objetivo general

Diseñar estrategias, en el marco del portafolio de Isp consultorías, que complemente el proceso de selección y disminuya la rotación del personal, logrando así satisfacer las necesidades de la empresa y el personal contratado.

6.2.1 Objetivos específicos.

Reconocer las necesidades de la empresa de Cobasec y el proceso de selección de personal de seguridad llevado hasta el momento.

Identificar las necesidades y dificultades del proceso de selección de personal de seguridad de la empresa de Cobasec mediante el análisis de una matriz DOFA.

Diseñar un plan de mejoramiento del proceso de selección de personal de la empresa de seguridad Cobasec.

7. Justificación

El presente trabajo se origina como un estudio realizado a la empresa Cobasec (empresa de seguridad) a través de Isp Consultorías SAS, para complementar el proceso de selección y retención logrando así contribuir en la permanencia del personal, garantizando que sus seleccionados se ajusten más al perfil.

Colombia es un país con gran demanda de empleos y un mercado en desigualdad social; que en ocasiones determina la posibilidad de un empleo o no; por consiguiente se debe poder implementar procesos de selección óptimos que permitan filtrar a los integrantes de la empresa, para no permitir personal poco preparado, desmotivado, grupos al margen de la ley, que podrían perjudicar la actividad de la empresa de diversas maneras como: primero ingresando por un tiempo corto (lo que se conoce coloquialmente como ‘sombriilla’) o en busca de algo información u operación de los clientes; y segundo como usarla como intermediaria para actos delictivos, por lo tanto la gestión de selección de personal será un tema sensible y vital.

Por ende, se considera que el área de recursos humanos es vital, ya que esta se encarga de asignar correctamente a las personas al interior de la compañía cliente; ya que esta no solo se encargar de buscar las competencias; el conocimiento, el perfil de los colaboradores, la experiencia, que son aspectos que se toman en consideración para a evaluar la idoneidad de una persona para determinado trabajo; sino que se encarga de indagar al personal que será activo y reflejo de la compañía.

La propuesta se fundamenta en la aplicación de encuestas de: motivo de salida, de satisfacción y observación de proceso de selección-contratación con el propósito validar la correcta aplicación del proceso de selección de personal, logrando así, presentar e implementar acciones que logren que la empresa se vea menos afectada por la rotación de personal, esto implica conocer; que propuesta brindar: un mejor salarió, oportunidades de formación u otras que se desarrollaran más adelante en el presente trabajo desde el área de recursos humanos para disminuir esta problemática. Es decir, mejorar procesos y ambiente laboral logrando que la empresa se vea menos afectada, dicho de otra manera, se pretende la implementación de propuestas que logren la reducción de

costos y la pérdida de competitividad con una ampliación del proceso de selección que sirvan de herramientas para controlar factores de rotación de personal que contratan los servicios de Isp Consultorías SAS. Lo anterior, dado que se reconoce que el capital intelectual de una empresa es el activo más importante de las organizaciones, y un factor diferencial entre las empresas.

Como estudiante de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Agustiniana con frecuencia se observa administradores y directivos que evitan poner en práctica normas para el mejoramiento del ejercicio de su objeto social, bien sea porque no creen y no tienen mucha seguridad en lo útil que pueden ser estas herramientas más aun cuando sus recursos son limitados e infrautilizados en muchas empresas privadas. Como consecuencia de ello se decide proponer, explicar y realizar el presente trabajo.

8. Marco de referencia

Para el desarrollo de este trabajo de grado se consideró necesario incluir en los elementos de referencia administrativos como: sistematización, selección de personal, administración científica y las relaciones humanas. En el primero, se presenta la evolución de las ideas sobre selección de personal y otras conexas a ésta, como un punto sobre el cual se espera centrar la atención en el desarrollo del trabajo. En la segunda, se busca brindar al lector los conceptos básicos a tener presente para la comprensión del proceso de selección, en la tercera se brinda el conocimiento geográfico donde se realizó el presente trabajo y por último se brinda una base sobre la normatividad que rige la contratación y a las empresas de seguridad en el territorio colombiano.

8.1 Estado del arte

Primeramente, abordaremos el estado del arte de nuestro tema, refiriéndonos a breves notas en torno a “el estado del arte” en reclutamiento y selección de personal.

Según Rodríguez (Rodriguez, 2012) ‘La rotación de personal se ha convertido en un factor de alarma toda vez que afecta considerablemente a las organizaciones no solo por los altos costos que significa el reclutamiento y selección de nuevos , sino también en la implementación de la filosofía del trabajo en busca del cumplimiento de las metas y objetivos por los cambios tan abruptos en su capital humano’, lo que conlleva a trabajar arduamente en lograr que el empleado de reciente ingreso desarrolle el conocimiento, la aceptación y la adaptación de las políticas, normas y procedimientos de trabajo de la empresa. Desarrollar mejores estrategias y planes de acción que permita a la empresa reducir esta rotación de personal es un factor de

García y Edel (Navarro & Edel, 2008), derivado de sus investigaciones sobre capital humano en las organizaciones, llegan a asociar los ‘procesos de selección de personal a la rotación de personal y a la satisfacción intra y extra organizacional‘; aunque no llegan a presentar evidencias suficientes, aportan sugerencias de apego a procesos correctos y eficientes de selección a fin de arribar a esa expectativa deseada de disminución de la rotación y mejora en la satisfacción y motivación laboral.

Adicionalmente Ana Cabrera (Cabrera & Rivera, 2011), Propone ‘la reducción de rotación de personal de varias maneras:

- Tener salarios más competitivos siempre y cuando sea por medios de bonos al buen desempeño, al cumplimiento de los objetivos y referentes al tiempo del servicio.
- Mejores controles de supervisión y mejor reacción supervisor-empleado.
- Llevar registros de rotación de personal, ya que estos proporcionan a la empresa herramientas para la búsqueda de un personal más estable, además de que tendrían mayor conciencia sobre el problema y sería un punto de partida para la búsqueda de soluciones.
- Establecer rigores de calidad en cuanto a la ejecución acciones, imprevistos y a la disposición de efectiva de los recursos necesarios’

Esas aportaciones que indicativas y bastante sugerentes, nos muestran que tiende a hacerse cada vez más imperiosa la necesidad de profesionalizar los procesos de selección tomando en cuenta no sólo competencias, sino otras características ‘que se demandan’, sea por el puesto y/o por la misma ciudadanía participativa en ellos en su caso.

8.2 Marco conceptual

El desarrollo del trabajo propuesto exige claridad y uniformidad en los términos que se emplean, al mismo tiempo esta uniformidad puede ayudar al desarrollo conceptual de los análisis propuestos; por lo tanto, en este apartado se incluye, a manera de glosario, una lista de los conceptos que se consideran claves para el trabajo, con algunas pocas precisiones o aclaraciones que se realizan de acuerdo con las necesidades particulares del trabajo.

8.2.1 Administración.

La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) con base en criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto. (Hitt Michael, 2006)

8.2.2 Capacitación.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (Silicio, 2006, pg 25)

8.2.3 Capital intelectual.

El capital intelectual de la empresa es todo aquello que agrega o constituye valor a la empresa y tiene la cualidad de ubicarse en el espacio de intelecto; ejemplos de ello, son el conocimiento, la información, la propiedad intelectual o la experiencia utilizados para la generación de valor o creación de riqueza en una organización productiva. (López, 2004)

8.2.4 Contratación.

La evaluación de los resultados del proceso de selección como toda actividad desarrollada, debe ser medible, y para tal efecto dentro de la propuesta se mostrará el cuadro de implementación que permitirá realizar una medida. Para que, se demuestre que el cociente de selección disminuye, aumenta la eficiencia y su selectividad, permitiendo conocer que las correcciones dadas e implementadas funcionan correctamente.

8.2.5 Formación.

Es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través de aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo una tarea dada. (Buckley & Caple, 1991)

8.2.6 Selección.

Según Ramos (RAMOS, 2015)“la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Esto significa que el trabajador debe tener un desempeño adecuado para la posición asignada, lo cual generará el desarrollo de sus habilidades además de su potencialidad a fin de corresponder

de manera satisfactoria a la comunidad en que se desenvuelve y así mismo para contribuir a los propósitos de la organización.

8.2.7 Recursos humanos.

Los recursos humanos son las capacidades físicas y mentales que aplican las personas a la producción de bienes y servicios. Es trascendental la importancia que tienen los recursos humanos siendo indispensable propiciar su desarrollo por ser un recurso clave para el éxito de cualquier organización” (Hernandez, 2004)

8.3 Marco teórico

Se presentan algunos elementos de referencia teórica tomados de los trabajos sobre Administración en los que se aborda el problema de la selección de personal, en particular aquellos en los que esta actividad se empieza a considerar de manera sistemática. En estos trabajos se puede ver el desarrollo de las ideas sobre las implicaciones que tienen para las organizaciones el considerar problemas como la rotación, la selección, etc.

La primera fuente de referencia es el trabajo de F. Taylor, (Taylor, 1981), el cual fue uno de los primeros en proponer un estudio sistemático de aquellas condiciones necesarias en el trabajo con el fin de aumentar la productividad de la empresa, en este aumento el incluye tanto al empleador como al empleado; se considera que esta mirada, en la que se postula una cooperación estrecha entre la dirección y los empleados, constituye el fundamento de la actual administración científica. En este trabajo describe algunos principios de administración, que son la génesis de reflexiones posteriores en el campo, y que pueden ser considerados en el contexto de este trabajo como un elemento a revisar pues tiene que ver con el estudio que se propone.

Así pues, el primer principio da las bases para desarrollar los elementos del trabajo del obrero con soporte científico y no empírico como se tenía hasta el momento. El segundo, señala la necesidad de seleccionar e instruir al obrero y no dejar esta tarea fuera del control de la dirección; en el tercero insiste en la necesidad de establecer una cooperación cordial con los empleados de tal manera que se sean aplicables los principios científicos antes señalados. Finalmente, el cuarto principio señala la importancia de distribuir de forma equitativa la responsabilidad y el trabajo entre los empleados y la dirección.

Se ve entonces que la idea de atender y controlar la selección de personal ya tiene más de un siglo, se presentó además como uno de los principios en los que se basa la administración, al menos la propuesta de Administración científica de Taylor, dando así soporte a las iniciativas que sobre este aspecto se adelanten en empresas y entidades de apoyo en esta labor.

Se tienen además las aportaciones de Henry Fayol (1925), quien estudió a la organización fundamentalmente desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales (La escuela de jefes, los 14 principios de la administración) y a Harrington Emerson, quien popularizó la administración científica; gran seguidor de Taylor, quiso hacer más fácil los métodos de estudio y de trabajo de este mismo, fue el primero en realizar selección e inducción a las personas, y rebajar costos en el análisis del trabajo (1931).

Y finalmente, el enfoque humanístico lo vino a proponer el señor Elton Mayo (1932), con las teorías de las relaciones humanas, su interés primordial fue estudiar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción.

Gracias a las bases sentadas por los autores antes mencionados, es posible afirmar que el desequilibrio dentro de las organizaciones, en lo que se refiere principalmente al personal, se puede asociar a uno de los problemas más grandes que hasta el día de hoy está presente y se reconoce con el nombre de “rotación de personal”.

Estos aportes han evolucionado y permitido que hoy en día las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas, es decir, se deja a un lado la intuición; determinando ahora sí las necesidades del área de recursos humanos, lo cual permite contar con herramientas efectivas que permitan llegar al objetivo de toda organización en lo que se refiere al proceso de selección, además que se provee de candidatos idóneos, con potencialidad física y mental, así como con aptitud para el trabajo.

Como último exponente, de manera más contemporánea tenemos a Chiavenato, quien dice que el reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. (Chiavenato, 2009)

La manera de interpretar a Chiavenato sería que el reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar candidatos y el objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Según Chiavenato, La selección como proceso de decisión:

Es una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requirente los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante. El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe).

Chiavenato indica que la selección como proceso de decisión, en la selección de personal se implican tres modelos de comportamiento a tener en cuenta:

Modelo de colocación: cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.

Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado.

Se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas.

Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o

aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo uno podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

Por ende, se puede interpretar que criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído.

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

8.4 Marco geográfico

Las organizaciones que intervienen en el desarrollo del presente trabajo se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá, la cual es el Distrito Capital de la república de Colombia, aunque Cobasec tiene agencias en otros dos municipios del país (Tunja y Yopal).

8.4.1 Cobasec.

Cobasec limitada es una compañía con casi 40 años de experiencia en el ramo, presta servicios de seguridad física, investigaciones, protección a personas, entre otras; las oficinas que son parte del trabajo de este proyecto se encuentran ubicadas al norte de la ciudad, tal como se muestra en la siguiente ilustración.



Figura 5. Ubicación Cobasec (Maps, s.f.)

8.4.2 Isp consultorías.

Isp consultorías es una empresa joven en el país, su rango de acción está concentrado en la ciudad de Bogotá, su ubicación se muestra en la siguiente ilustración.

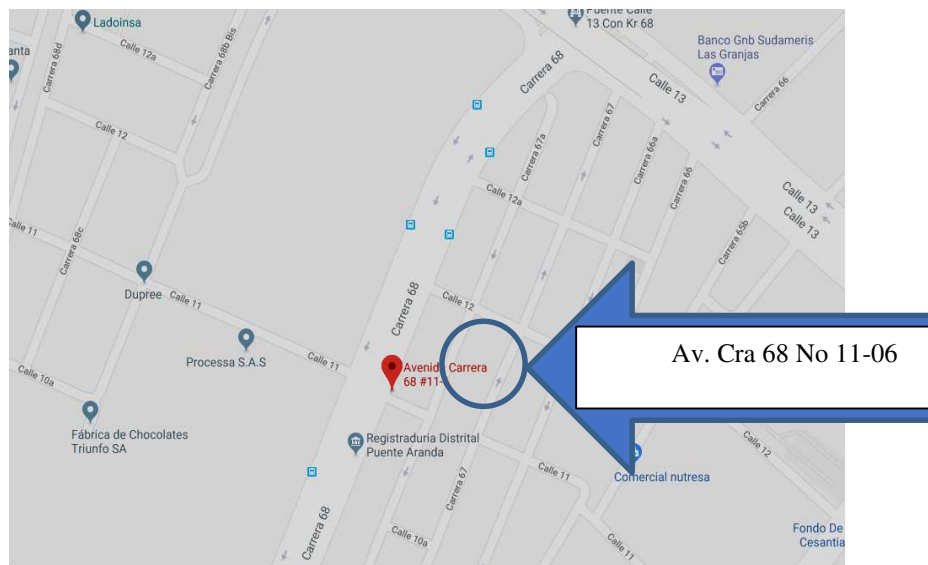


Figura 6. Ubicación Isp Consultorías (Maps, s.f.)

8.5 Marco histórico

Cuando hablamos de rotación de personal nos referimos al número de trabajadores que entran y salen de la empresa. El principal fin de la administración de recursos humanos es proporcionar el talento y capacidades laborables requeridas por la organización para alcanzar sus objetivos, así como propiciar el desarrollo de habilidades y aptitudes de dichos individuos; como ya se ha mencionado anteriormente el recurso humano es el elemento más importante en una organización y depende de éste su buen funcionamiento y evolución.

A través de la historia podemos encontrar algunos hechos relacionados con la Administración como se muestra a continuación: La Teoría de Taylor describe un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión de trabajo en operarios, ocho años después apoya esta teoría con los principios de la obra de Administración Científica (Robbins, 2005). En Estados Unidos, aproximadamente en el año de 1910 se descubrió la importancia del problema de rotación de personal, surgieron varias discusiones al darse cuenta que el fenómeno representaba un costo significativo, así como la importancia de contratar personal temporalmente y evitar que surjan pérdidas en la organización. Aquellos empresarios que solían despedir a sus empleados debido a un error y seguros de poder reemplazarlo, se percataron que cada despido tenía un costo, y que esa cantidad no se podía pasar por alto, ese mismo razonamiento servía para los que renunciaban a los cargos; de esta manera el número de despidos y las renunciaciones voluntarias existentes, se debían mantener al mínimo posible (Rodríguez Garay, 2008).

Fayol, en 1925 estudió a la organización, fundamentalmente desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales.

En el año de 1931, Emerson desarrolló los primeros trabajos sobre selección y capacitación de empleados. Mayo, en 1932, propuso la Teoría de Relaciones Humanas concluyendo que: “El trabajador no responde a motivaciones estrictamente económicas, pues comprende también la participación, comunicación, capacitación y otro tipo de estímulos que pueden reforzar los sentimientos y deseos de pertenencia a una empresa. Y, por otro lado, que el comportamiento de los empleados se ve fuertemente influenciado por el grupo al que pertenece” (Londoño, 1968). En

otras palabras, podrían verse más motivados a la búsqueda del progreso fuera de la empresa a la que pertenecen o a la emigración laboral, si esta conducta los rodea tanto en su entorno familiar como en su grupo de referencia, conformado por amistades y compañeros de trabajo.

Las aportaciones anteriores se han enriqueciendo una con otra a través del tiempo; actualmente han propiciado técnicas de selección de personal que tienden a ser más objetivas, logrando, así un beneficio mayor para la organización. El proceso de selección de personal debe buscar que el candidato al puesto cubra con el perfil demandante por el puesto, ya que la rotación parece estar ligada a los factores de satisfacción en el trabajo, tales como: salario, situación ambiental, situación organizacional, así como también tiene una estrecha relación con la motivación, es por ello que algunos autores abordan las teorías motivacionales cuando se refieren a la rotación de personal. El proceso de selección dentro de una empresa puede darse de varias formas, es decir, se lleva un proceso de reclutamiento externo mediante volantes, anuncios o carteles fuera de la tienda, periódico, radio, etc., para posteriormente, y teniendo a los candidatos implementar la selección, considerando los siguientes pasos: el análisis de puesto, el reclutamiento, la pre solicitud, los exámenes, la entrevista, la solicitud y la asignación. Cuando una empresa presenta un alto índice de rotación, se encuentra en la necesidad de repetir el proceso anterior las ocasiones que sea necesario.

Una de las funciones del área de recurso humanos de suma importancia es la selección de personal, teniendo como objetivo cubrir con las características deseadas para el puesto que se solicita, contribuyendo de esta manera al buen funcionamiento de la empresa. Con estas acciones se puede avanzar poco a poco, de tal forma que se logre disminuir los gastos y aumentando la inversión en personas capacitadas que cubran los perfiles requeridos. Con todo ello, se estaría favoreciendo la desmedida rotación de personal, que en algunas empresas se presenta con mucha frecuencia. Las teorías que tienen relación con la rotación de personal y pueden servir como sustento son las siguientes: Maslow (1943), Herzberg (1965), Likert (1961 - 1967), McClelland (1962) y Vroom (1964), se relacionan con la satisfacción en el trabajo, tomando a esta última como la principal causante del problema de rotación, y que se relaciona directamente al objeto de este estudio.

8.6 Marco legal

En el presente marco se tratan aspectos que con seguridad cualquier persona interesada en tener negocios se preguntará: en términos legales, ¿qué tipo de reglamentación rige o se debe tener presente para no tener inconvenientes?

8.6.1 Código sustantivo del trabajo.

8.6.1.1 Modificaciones realizadas al código.

Ley 1468 de 2011; se toma el código sustantivo del trabajo ya que comprende las normas que regulan la relación entre los trabajadores y los empleadores, también la denominación de tipo de relación de trabajo; a continuación, algunos elementos que se encuentran en este y tiene relación con la rotación de personal, ya que al no estar clara y no ser beneficioso para ambas partes siempre estará presente la opción de cambiar constantemente de empresa.

- Elementos esenciales del contrato
- Forma de los contratos
- Duración de los contratos
- Suspensión del contrato
- Terminación del contrato
- Liquidación del contrato
- Cláusulas ineficaces
- Modificaciones de los términos del contrato
- Prestación de servicios no constituye contrato laboral

El marco jurídico dentro del cual se regulan las actividades de las empresas de vigilancia privada se encuentra enmarcado en el decreto 356 del 11 de febrero de 1994 en la cual se reglamenta el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada (supervigilancia, 2017). Además de esta ley decreto se encuentran:

Decreto 2535 de 1993, por el cual se expiden normas sobre armas, municiones y explosivos, el cual aplica al personal de seguridad activo dentro de la dotación a suministrar.

Decreto 2187 de 2001, por el cual se reglamenta el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada contenido en el Decreto-ley 356 del 11 de febrero de 1994. Define las acciones esenciales de la vigilancia y seguridad privada, las actividades que tienden a prevenir, detener, disminuir o disuadir las amenazas que afecten o puedan afectar la vida, integridad personal y bienes de las personas que reciban la protección o custodia que les brindan los servicios de vigilancia y seguridad privada, así adquieran éstos una denominación diferente y cuenten o no con licencia o credencial expedida por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

Decreto 71 de 2002, por el cual se dictan normas sobre cuantías mínimas de patrimonio que deberán mantener y acreditar los servicios de vigilancia y seguridad privada ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

Resolución 2595 de 2003, por medio de la cual se establece el régimen de sanción para los servicios de vigilancia y seguridad privada.

Circular N°015 de 2018,(Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada) trata sobre las tarifas de contratación para servicios de vigilancia y seguridad privada vigencia 2018, de conformidad con lo establecido en el artículo 92 del Decreto ley 356 de 1994, y el decreto 2269 de 2017 por el cual se fija el salario mínimo legal; se da a conocer el régimen de tarifas al que deben sujetarse todas las empresas y cooperativas de vigilancia y seguridad privada con armas y sin armas que utilicen el medio humano y/o canino y que se encuentran bajo el control, inspección y vigilancia de este organismo.

9. Metodología del proyecto

9.1 Naturaleza de investigación

El método que orienta el presente proyecto de pasantía es investigación de campo (el trabajo de campo comprende investigaciones de carácter exploratorio, descriptivo, interpretativo etc.), ya que hace parte de una argumentación entendible del problema, derivado del diagnóstico de evaluación y análisis en orden lógico cuyo objetivo es observar la realidad de los procesos que lleva a cabo la empresa Cobasec a través de Isp consultorías y a partir de estos hacer la construcción del tema propuesto.

El presente trabajo también presenta un proceso descriptivo ya que su finalidad es la delimitación de los hechos que forman el problema, por lo que se hizo posible conseguir las características del proyecto señalando formas de conducta y actitudes respecto de la población trabajada, estableciendo comportamientos concretos mediante inclusión de las variables.

9.2 Universo, población, muestra, unidad de análisis

Teniendo en cuenta que la empresa Cobasec tiene una nómina amplia, se definió que la muestra de la presente pasantía una muestra de porcentual de 10% de un total de 1.000 trabajadores en promedio, considerado dentro del persona que se involucra los procesos operativos definidos la empresa, es decir que se compone de 100 personas.

10. Plan para el proceso de recolección y procesamiento de datos

Para la recolección de información en el proceso de selección, se solicitaron documentos de cómo se realiza el proceso actualmente y el permiso para estar presente dentro del proceso el cual fue expuesto dentro del diagnóstico de la empresa Cobasec. Lo observado dentro del proceso de selección se expone de la siguiente manera:

10.1 Reclutamiento de hojas de vida

Mediante diferentes medios y plataformas se publican las vacantes para obtener hojas de vida de los diferentes aspirantes y que mediante diferentes filtros se acerque al perfil del cargo. Se realiza pre entrevista telefónica para validar disponibilidad del candidato, así como aceptación de condiciones de la oferta.

10.2 Entrevista Inicial

Es el primer acercamiento con el aspirante a manera de conocerlo un poco y tener una primera impresión. Se observó que esta entrevista se realiza en un ambiente tranquilo y la persona asignada dedica toda atención a las respuestas repuestas del candidato, las preguntas se elaboran anticipadamente buscando conocer muchos factores como competencias, habilidades, experiencias requeridas para el cargo.

10.3 Pruebas Psicotécnicas

De acuerdo al cargo a ocupar se toman distintas pruebas (según el perfil y responsabilidades del cargo), y se da un tiempo estimado para su realización, explicando previamente al aspirante como debe llenarla y el tiempo estimado para terminar. Los tipos de pruebas que se validaron fueron de tipo: Test de Personalidad, Aptitudes o Psicotécnicos, Test Proyectivos, Pruebas de conocimientos.

10.4 Investigación de antecedentes y verificación de referencias

Acción que está a cargo de la empresa lsp consultorías, ya que es importante comprobar la autenticidad de los documentos entregados por el aspirante, así como verificar en los entes de control que no exista ningún antecedente judicial o disciplinario que impida la contratación.

10.5 Encuestas

Se proponen dos tipos de encuestas. La primera, se centró en identificar las diferentes causas que inciden en la consolidación del sentido de pertenencia dentro de la organización, y la segunda, con la que se propone explorar las razones que dieron lugar al retiro del trabajador. Los cuestionarios que fueron empleados en estas encuestas se incluyen en los anexos (A y B) de este trabajo.

Para la aplicación de las encuestas se tomó como muestra, para cada una de las encuestas realizadas, un total de 100 personas, lo cual representa un muestreo porcentual del 10% de un universo de 1000 trabajadores.

10.6 Encuesta de salida

Se utiliza para conocer los motivos por los cuales un empleado decide dejar la empresa de manera voluntaria; esto genera pérdida de capital humano y una reinversión de recursos al tener que contratar y capacitar nuevo personal (Ver anexo B).

Determinar por qué un empleado decide abandonar la compañía y dar utilidad a la información obtenida puede ser de gran importancia para el desarrollo de la estrategia de captación y retención de recursos humanos para lograr que los empleados se sientan valorados y sean productivos.

Al aplicar las encuestas propuestas se pueden lograr los objetivos siguientes:

- ✓ Obtener información que sea lo más honesta e imparcial posible.
- ✓ Conocer las causas que inciden en que el personal esté comprometido en el desempeño de sus labores.
- ✓ Determinar los motivos por los cuales se da la rotación de personal.

10.6.1 Descripción de los datos obtenidos (análisis).

1. ¿Cuanto tiempo lleva pensando en dejar Cobasec?

100 respuestas

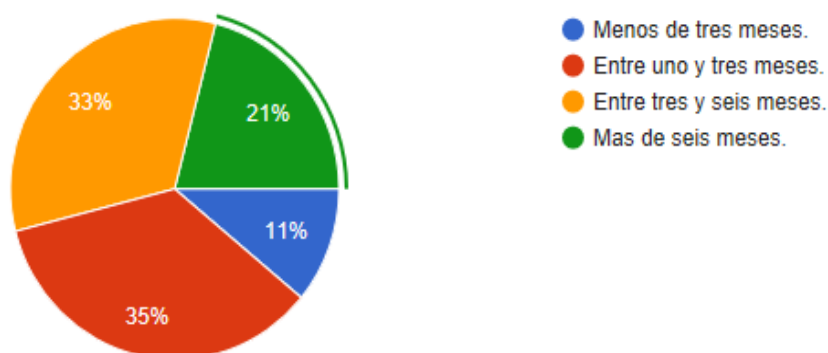


Figura 7. Encuesta de salida (*Fuente propia*)

En la presente grafica se observa que el 68% de los colaboradores toma la decisión de retirarse de la empresa entre el tercer y sexto mes de contratado.

2. ¿Cuales son los motivos para dejar Cobasec?

100 respuestas

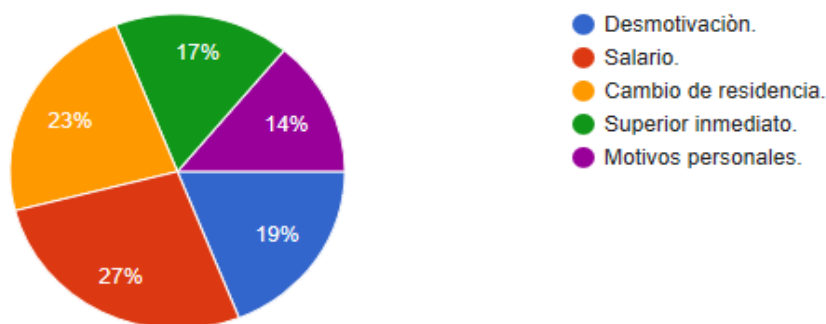


Figura 8. Encuesta de salida (*Fuente propia*)

Se observa que los mayores motivos para que un colaborador cambie de empresa son en primera medida: el salario con 27%, cambio de residencia 23% y la desmotivación con un 19%. Dichos motivos se pueden mejorar para disminuir el alto índice de rotación de personal.

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción en los siguientes aspectos (Compañía y puesto)?

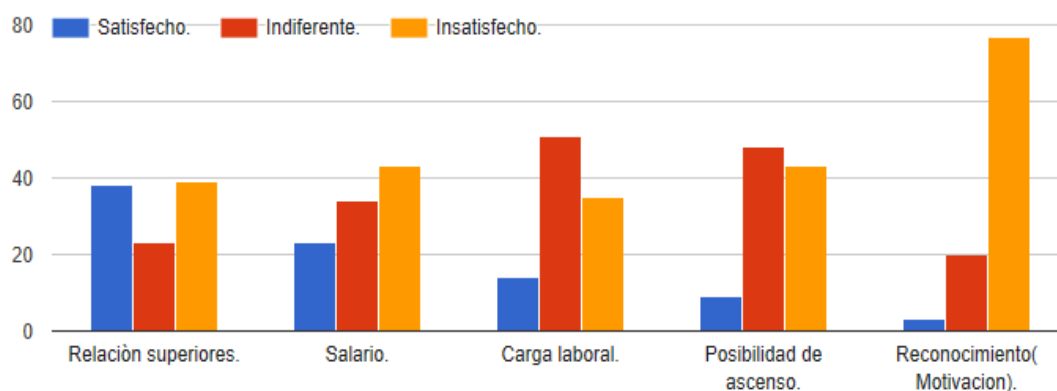


Figura 9. Encuesta de salida (*Fuente propia*)

En la presente gráfica se denota que la insatisfacción y la indiferencia en los aspectos de: motivación (reconocimiento), salario y ascenso llegan a ser los tópicos que más se tienen en cuenta en el momento de renunciar.

4. Por favor brinde sus comentarios y sugerencias en los siguientes aspectos:

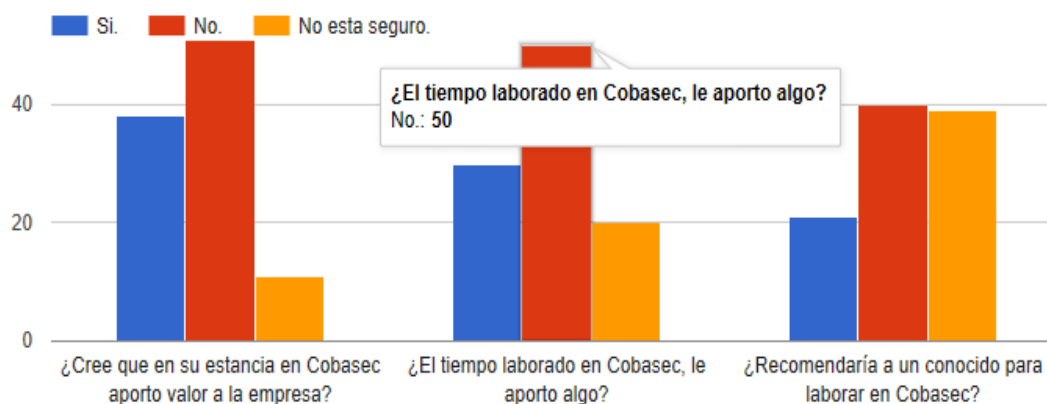


Figura 10. Encuesta de salida (*Fuente propia*)

En la presente grafica se nota que la percepción de recomendación es casi nula, teniendo en cuenta que los colaboradores no consideran que la empresa les aportó algo durante su tiempo laboral dentro de la empresa, generando que no exista recomendación positiva, adicionalmente la insatisfacción genero que ellos no aportaran de sí mismo al no sentirse motivados en sus actividades o desarrollo (personal y profesional), por consiguiente, en el desarrollo de las propuestas, se buscara dar solución.

10.7 Encuesta de sentido de pertenencia

El objetivo de una encuesta de sentido de pertenencia es conocer y evaluar la percepción de los empleados sobre la organización para implantar medidas de mejora. Además de ser un generador de nuevas ideas y acciones emite un mensaje de interés por las opiniones de las personas esto aumenta el sentimiento de pertenencia a la empresa por parte del empleado (ver anexo B).

Se puede considerar como la ayuda para anticiparse a problemas en la compañía, detectar causas de rotación, etc.

10.7.1 Análisis de la encuesta 2.

Colaboración

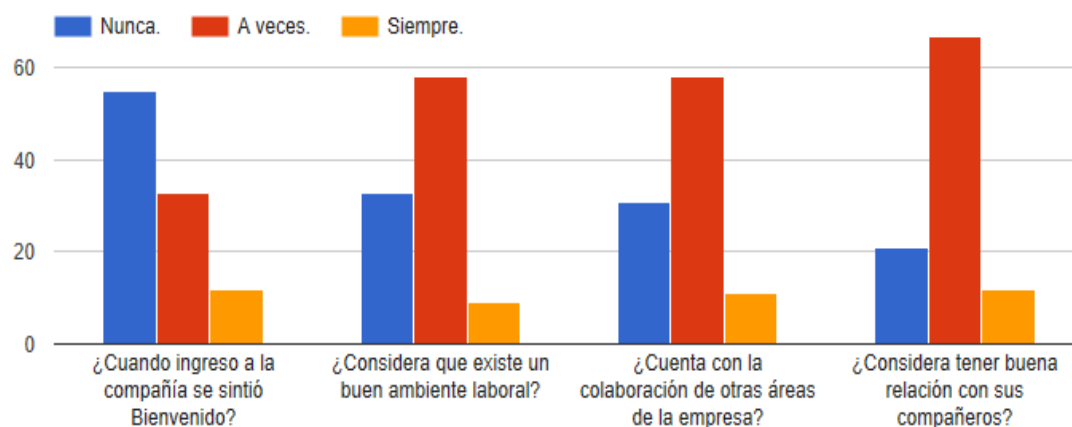


Figura 11. Encuesta sentido de pertenencia (Fuente propia)

La presente gráfica nos representara el grado de apatía que se siente entre los colaboradores y su entorno, desde el ingreso a la empresa Cobasec, con sus compañeros de labores o las áreas diferentes de la empresa; esto generando que no exista un buen ambiente laboral y por tanto la deserción laboral, pero con la encuesta de pertenecía es posible corregir a tiempo estas sensaciones.

Comunicación

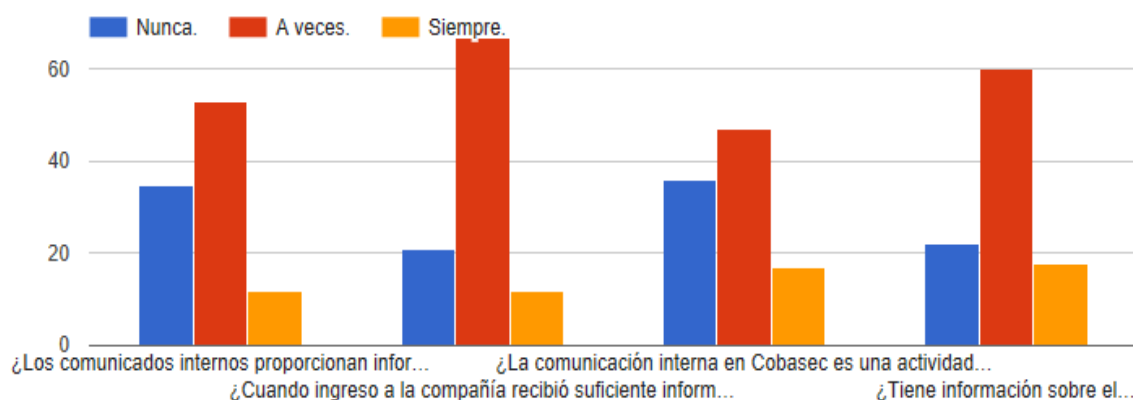


Figura 12. Encuesta sentido de pertenencia (*Fuente propia*)

Debido a las sensaciones mencionadas en la gráfica anterior (gráfica 10), se evidencia que los colaboradores sienten que no existe una comunicación oportuna entre las diferentes áreas y compañeros, solamente se perciben como órdenes a ejecutar.

Condiciones de trabajo.

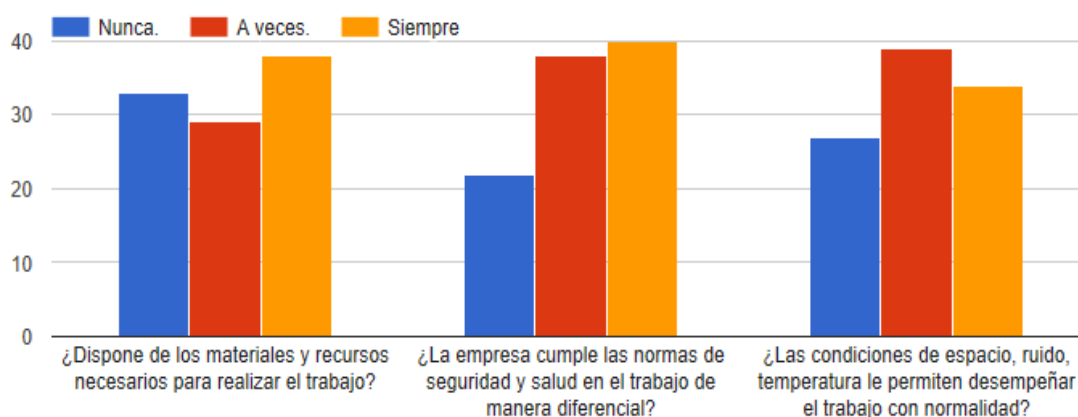


Figura 13. Encuesta sentido de pertenencia (*Fuente propia*)

Fuente: (Propia, s.f.)

Se observa que la empresa cumple con la reglamentación dada por el estado para su funcionamiento, más sin embargo pueden existir pequeñas fallas debido al cambios esporádicos en el sitio del trabajo.

Formación

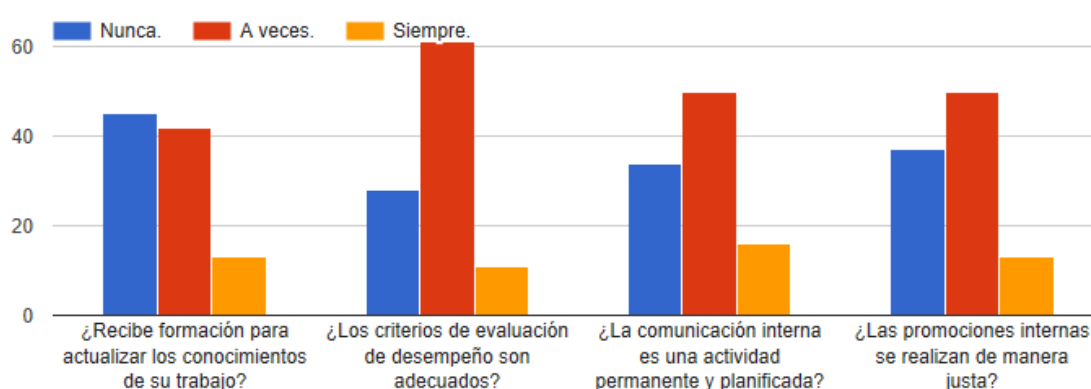


Figura 14. Encuesta sentido de pertenencia (*Fuente propia*)

Por último, se observa que el sentido de formación que percibe el colaborador es muy bajo, pues la actualización del conocimiento en el desarrollo de su trabajo lo sienten negativo; además se considera que los criterios que lo evalúan no son del todo correctos, por tanto, no pueden sentir que las promociones o ascenso se desarrollan de manera transparente; si no que puede haber factores personales al momento de que se tomen estas decisiones.

11. Análisis de los resultados

11.1 El análisis de lo observado en el proceso de contratación selección

- Se contrata en ocasiones personal con poca experiencia en el ámbito de la seguridad de locaciones o personas, se considera apto al personal con curso básico (duración de 6 meses), lo cual puede generar que este cambie fácilmente de empresa, pues este tipo de personal lo que más busca es remuneración económica a corto plazo.
- El no conocer siempre al jefe inmediato (compañía que contrata los servicios) genera que se desconozcan situaciones que puedan surgir en los lugares de prestación del servicio.
- Los contratos normalmente son a 3 meses, lo cual provoca que no se cree una relación de pertenencia entre el colaborador y la empresa.
- Se implementan pocas pruebas psicotécnicas como filtros para los nuevos candidatos.
- El proceso de verificación de antecedentes puede fallar al realizarse por seres humanos, pues algunos documentos pueden falsificarse.
- No buscar la compatibilidad del candidato con la organización; en algunos casos al ser bachiller con curso de seguridad, no se tienen objetivos de vida definidos, por ende, puede estar cambiando constantemente de empresas hasta encontrar una que le satisfaga.
- No explicar correctamente los posibles cambios condiciones del sitio de trabajo (entrega de dotación realizada después del traslado del trabajador); es importante informar de todas las variables que pueden surgir después de firmar el contrato
- Utilizar las mismas fuentes de reclutamiento; los empleadores tienden a usar los mismos medios para reclutar personal que esta se convierte en una limitante, por tanto, es posible que se esté dejando por fuera un buen número de candidatos.

12. Administración del proyecto

12.1 Cronograma de actividades

Se creó un cronograma de actividades que fue avalado por el gerente general de la empresa Isp consultorías para aplicar en Cobasec, esta muestra las actividades que se llevaron a cabo en su totalidad y quedo como evidencia a favor de la pasante y de la Pyme el desarrollo del presente trabajo.

Tabla 5. Cronograma de actividades

#	Actividad	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Elaboración del cronograma de actividades	■											
2	Realizar lecturas sobre rotacion y retencion de personal		■										
3	Elaborar preguntas para hacer el diagnostico apoyándose en documentos científicos		■										
4	Hacer diagnóstico inicial a la empresa			■									
5	Elaborar DOFA con estrategias			■	■								
6	Elaboración objetivos, objetivos especificos y alcance de estos				■	■							
7	Marcos de referencia					■	■						
8	Metodología						■	■					
9	Plan de accion							■	■	■			
10	Analisis							■	■	■			
11	Conclusiones									■	■		
12	Correcciones			■	■			■	■		■	■	■

Elaboración fuente propia

12.2 Presupuesto de la pasantía

Para la adecuada ejecución del presente proyecto se destinaron los siguientes recursos económicos, estos fueron asumidos en su totalidad por la pasante.

Tabla 6. Presupuesto pasantía

Nombre del gasto	Valor	Cantidad	Total
Transporte	\$2.200	40	\$88.000
Alimentos	\$2.000	40	\$80.000
Asesorías	\$ 1.800.000	15	\$1.800.000
Computador	-	1	-
Papelería	0	10	0
Medios de comunicación	\$56.000	3	\$168.000
Energía eléctrica	\$300	120	\$36.000
Total			\$2,172.000

Fuente: elaboración propia

13. Resultados de la pasantía

13.1 Determinación del alcance de las propuestas de mitigación o reducción de personal.

El alcance de las propuestas basado en las diversas teorías administrativas de selección y retención tratadas dentro del presente proyecto; permitió definir y sugerir procesos de mejoramiento dentro de las actividades de la empresa Cobasec; para lograr tener sobre ellos claridad de las limitaciones que se poseen y que deben ser atendidas por la organización para la mejora de sus servicios.

13.2 Propuesta para mejorar el proceso de selección y mitigar la rotación de personal

13.2.1 En proceso De Selección.

13.2.1.1 Reclutamiento.

El reclutamiento es importante en todas las organizaciones ya que con él se atrae a un grupo de personas idóneas que tengan las características adecuadas, por tanto, se propone crear y guardar una base de datos de recursos humanos (candidatos) sólida que puede ser utilizada en el momento que se presente la oportunidad.

13.2.1.2 Fuentes de Reclutamiento.

Una segunda estrategia a proponer dentro del proceso de selección será que cuando se determina que es necesario un proceso de reclutamiento y la empresa debe plantear cómo y en qué lugares podrán obtener este recurso humano. Es aquí en donde las fuentes de reclutamiento tienen lugar:

13.2.1.2.1 Publicación de anuncios internos o referencias de otros empleados.

Los anuncios internos se ponen a disposición de los empleados para que estos conozcan las vacantes que existen dentro de la organización y se lo comuniquen a sus familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos de los puestos disponibles para que puedan aplicar al trabajo O cuando la empresa no cuente con el personal dentro de sus activos el encargado de reclutamiento de las empresas debe de recurrir más allá de las internas que posee la organización,

para encontrar candidatos y para expandir su fuerza laboral. Dentro de las principales fuentes externas encontramos:

13.2.1.2.2 Fuentes profesionales y educativas.

Instituciones especializadas en la preparación de profesionales como institutos de seguridad, entre otras. Estas cuentan con base de datos que el reclutador puede conocer y analizar si estos son aptos para la vacante.

13.2.1.2.3 Asociaciones de profesionales.

Utilizada cuando se quiere personal especializado en determinada área, el reclutador se pone en contacto con las asociaciones de profesionales existentes que le proporcionen información sobre la experiencia y actividades que poseen y desarrollan sus miembros.

13.2.1.2.4 Bolsas de empleo.

Estas prestan servicio de manera gratuita y proporcionan información de las vacantes existentes en diferentes empresas o centros de trabajo, las empresas pueden acudir a estas para buscar candidatos idóneos o para que estas publiquen las plazas disponibles que poseen.

13.2.1.2.5 Ex-empleados

Una empresa puede decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para ella, una de las ventajas de contratar a un ex-empleado es que la empresa ya tiene experiencia con ese trabajador.

13.2.1.3 Selección de Personal.

El objetivo de la selección es identificar y emplear a las personas más capacitadas para el puesto de trabajo, por lo que es importante tener un buen proceso de reclutamiento para que la selección de personal sea más fácil. La mejor manera de mejorar la productividad en una organización, es la contratación de las personas correctas, puesto que seleccionar a la persona equivocada puede generar un gasto para la organización (Mondy, Noe, Dessler, Robbins y Judge, 2010).

13.2.1.4 Proceso de selección.

Todas las organizaciones tienen diferentes procesos de selección general, por lo que los candidatos pasaron por diferentes entrevistas, además de verificación de antecedentes y referencias para que el evaluador pueda tomar la mejor decisión y contratar a la persona que mejor califica para el puesto.

13.2.1.5 Revisión de solicitudes.

Es necesario que cualquier persona que quiera aplicar a un puesto laboral, llene con anterioridad una solicitud de trabajo, que puede realizarse antes o después de la entrevista. Se propone crear una ficha técnica con temas específicos que se maneje según los cargos desempeñar, comprobar las referencias es importante ya que con estas se puede verificar la precisión de la información que los solicitantes dan previamente, así como descubrir información nociva tales como los antecedentes penales que este posee, por lo que se debe verificar la información de los antiguos empleos, servicio militar, formación académica datos personales, historiales de crédito y penales que este posee; se busca obtener información de mayor veracidad a un curriculum vitae (hoja de vida).

13.2.1.6 Pruebas de selección.

Estas pruebas se utilizan generalmente para determinar la verdadera personalidad de los solicitantes, así como también las capacidades, habilidades y motivaciones que el candidato posee. se necesario que estas pruebas se acompañen con otras herramientas de selección como:

13.2.1.6.1 Pruebas de habilidad.

Entre las pruebas de habilidades encontramos la de habilidad cognitiva, la cual mide las habilidades del candidato en áreas específicas brindando “estimadores valiosos del rendimiento laboral cuando las habilidades que se evalúan han sido identificadas en el análisis del trabajo” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001, Pág. 193).

13.2.1.6.2 Pruebas de personalidad

Evalúan las características de los candidatos y si estas son coherentes y duraderas, permitiendo tomar decisiones de selección y medir el comportamiento organizacional. Los cinco factores que

generalmente miden son: extroversión, ser agradable, concienciación, estabilidad emocional y estar abiertos a la experiencia.

13.2.1.6.3 Pruebas psicológicas.

Sirven para estimar si un candidato posee ética labora, además de las diferentes reacciones que este tendrá frente a los desafíos inherentes del puesto al que aplica.

13.2.1.7 Entrevista de selección.

Este tipo de entrevista sirve especialmente para poder determinar el desempeño que el candidato podría llegar a desarrollar en el puesto de trabajo por medio de las respuestas que este dé en la entrevista. los tipos de entrevistas son:

13.2.1.7.1 Entrevista no estructurada.

También conocida como entrevista no dirigida, el gerente debe planear preguntas abiertas y perspicaces para que el entrevistador sea el que más hable y así poder obtener información relevante de los candidatos que están aplicando al puesto

13.2.1.7.2 Entrevista estructurada.

También conocida como entrevista dirigida o de patrón, son preguntas que se deben estructurar de acuerdo al área o puesto que el candidato puede llegar a ocupar dentro de la organización, el uso de este tipo de entrevistas aumenta la confiabilidad y la exactitud ya que reduce la subjetividad y las inconsistencias que pueden llegar a darse en las entrevistas estructuradas. Los tipos de preguntas que debe contener una entrevista estructurada son:

- Situacionales: poner al candidato en una situación típica y ver como este la resuelve.
- Sobre el conocimiento del puesto: en estas preguntas se indaga el conocimiento y la capacidad que el candidato posee con relación al puesto, tomando en cuenta las habilidades profesionales, gerenciales y científicas que este posee.
- De simulación de muestra de trabajo: se le pide al candidato responder preguntas relacionadas con el desempeño de una tarea en específica.

13.2.1.8 En retención de personal.

Se presenta una serie de acciones que la empresa Isp consultorías puede proponer y realizar dentro del proceso de selección de personal de Cobasec, el cual le permitirá ejecutar mejores procedimientos de incorporación del nuevo personal, por tanto, a continuación, se desarrollara una serie de planes que tienen como objetivo que Cobasec cuente con el recurso humano idóneo para la ejecución de sus funciones disminuyendo así la rotación de personal.

De acuerdo con lo antedicho y observando las fallas antes descritas en el diagnóstico se puede afirmar que el tema monetario, como factor motivacional, si bien es importante, no es definitivo como lo han podido corroborar algunos autores desde diversas teorías en el presente trabajo y es resumido en el siguiente recuadro:

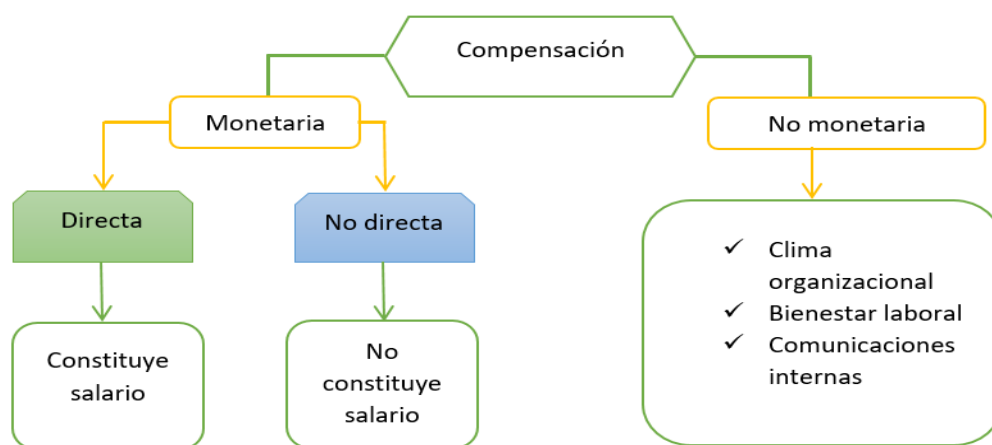


Figura 15. Resumen tipos de compensación (*Fuente propia*)

Claramente, el dinero es un factor motivador, pero probablemente no es el único. Otros factores pueden ser las relaciones laborales, la libertad para fijar los horarios; la flexibilidad en el entorno de trabajo; las buenas relaciones “jefe-subordinado”; los sentimientos de logro, etc. Aunque estos factores motivadores son difíciles de evaluar y pueden variar entre los empleados, uno puede esperar que las tasas de retención del personal se incrementen.

A continuación, se brinda un cuadro con las estrategias que más impacto tendrán en relación empresa-empleado:

	Incentivos	Políticas Salariales	Formación
ESTRATEGIAS	Aumento salarial o contraprestación en bonos Beneficios	Salario mínimo superior al SMLV.	Becas, capacitación y desarrollo de competencias; Plan de mejoramiento continuo y desarrollo dentro de la compañía Planes de capacitación y formación.
	Bonificaciones (de acuerdo a los resultados) e incentivos económicos que pueden ser por cumplimiento de metas, logros o utilidades netas de la compañía.	Curva salarial para tratar de que los salarios sean muy estables dentro de lo que se maneja en el mercado (Nivelación de la escala salarial)	Programa de ascenso por méritos propios de acuerdo a las capacitaciones que vayan culminando los empleados. Proceso de capacitación técnica y gerencial: Se tiene retención por aprendizaje continuo para personas con desarrollos continuos Seminarios externos
	Bonificaciones especiales: fin de año, por cumpleaños, Premios al mejor empleado	Estudios de equidad para revisar como esta cada persona con respecto a los demás, teniendo en cuenta el desempeño y sus competencias.	Capacidad de ascenso de cargo, Desarrollo de carrera (mirando a las personas claves)
	Variable, Compensación variable, flexibilidad en el horario		Becas para trabajadores e hijos (porcentaje de financiación)

Figura 16. Resumen actividades de mayor impacto (*Fuente propia*)

Las anteriores estrategias podrán brindar una mejoría en la percepción que tiene los empleados en cuanto a las motivaciones que le brinda la empresa.

En Calidad de vida	En proceso de Ingreso	En clima laboral
Plan de carrera	En la medida en que existen vacantes, revisar al interior así retener talento en la organización.	Beneficios y condiciones de cultura/ Buen ambiente laboral
Actividades de bienestar laboral, celebraciones de fechas especiales,		
Mejoras a los sitios de trabajo, Atención a la calidad de vida del trabajador	Proceso organizado de atracción de talento que cumpla con los perfiles que la compañía requiere	Gerencia de puertas abiertas; el fin es que la gente se sienta bien y contenta.
Diversos programas no solo dirigidos a los trabajadores sino también a las familias de los trabajadores. (Vacaciones recreativas)	Inducción y entrenamiento	

Figura 17. Consecuencias actividades (*Fuente propia*)

13.2.2 Mayor flexibilidad.

Cuando se trabaja toda la semana en turnos variados, en jornadas de 12 horas es complejo encontrar tiempo para actividades diferentes a las laborales. Por lo tanto, dentro del horario laboral se propone que se les den permisos especiales al personal que esté estudiando, o se les motive con actividades patrocinadas por las empresas para el trabajador y sus familiares en sus días de descanso.

13.2.3 Reconocimientos.

Para los trabajadores es importante que sus superiores aprecien el tiempo dedicado a las acciones cotidianas que se ejecutan de manera eficiente. Por tanto, se propone que estos se efectúen por medios electrónicos, verbales o escritas, además de buscar recompensar: los fracasos productivos, las buenas ideas o el que se estén desarrollando en su educación diferenciándose de los ya habituales monetarios, bonos o físicos.

Es primordial mantener a los empleados clave que pueden ayudar con buenos resultados a mantener la empresa; se debe ofrecer gratificaciones a las personas en los momentos en que se desempeñan de manera exaltable.

13.2.4 Buen clima laboral.

Es un factor fundamental que se deben tener en cuenta con los trabajadores, pues de esta puede depender la lealtad hacia la empresa. Esto quiere decir que mientras los empleadores entreguen un lugar de trabajo atractivo, que posibilite la capacitación y un ambiente cálido, las personas demostraran más fidelidad.

Construir las relaciones por medio de capacitación motivacionales para los colaboradores logrando así aumentar su sentido de pertenecía.

13.2.5 Comunicación asertiva.

Es beneficiosos para la empresa que se informe de manera constante las ventajas del empleo que ocupan actualmente, dando como referencia las ventajas de pertenecer a la empresa (estas se pueden transmitir por medio de grupos de WhatsApp, bases de datos en línea o atención directa).

A los buenos empleados les gusta un lugar donde la información fluya, quieren estar enterados del estado de la empresa, de sus acciones a mediano y largo plazo, que posición tienen ellos dentro de los planes de la empresa. Al sentirse parte importante se eleva el compromiso y los deseos de quedarse.

13.2.6 Promover que los colaboradores tengan metas.

Ayudar a los empleados por medio de charlas mensuales (preferiblemente a final de mes), para que definan objetivos de vida para sí mismos como: ahorro para vivienda, vehículos, viajes, etc. Que fomenten el desarrollo intelectual, emocional y físico de estos; permitiéndole enfocarse en enriquecer su condición de vida. Mostrándoles cómo pueden congeniar sus objetivos personales con los organizacionales. Que permaneciendo en la empresa pueden alcanzarlos.

Actividad	AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			Responsable
Elaboración charla										Pasante/area
Aprobación	X			X			X			Junta directiva
Charla "Bienvenida y motivación"	X			X			X			Pasante/area de selección
Charla "Sentido de pertenencia y desarrollo del personal"	X				X			X		Pasante/area de selección

Figura 18. Cronograma base charlas motivacionales (*Fuente propia*)

13.2.7 Apoyar a los empleados cuando estos necesitan ayuda.

Cuando las personas sienten que tiene lo que necesitan para ejecutar sus labores, la satisfacción aumenta; Los jefes no deben ver al colaborador como una pieza más sino como un recurso valioso que ayuda al crecimiento de la empresa.

13.3 Criterios a tener en cuenta

Se enuncian aspectos que contribuyen a mejorar el proceso de talento humano que redundan en beneficios para la organización.

- Realizar cruce de información de las competencias que posee el colaborador, las cuales se mantendrán en un continuo seguimiento para efectos de control o aporte de mejoramiento.
- conservar correctamente la información en una base datos de cada una de las competencias, habilidades, aptitudes, desarrollo y demás factores influyentes en los colaboradores, la cual debe permitir una consulta inmediata y de fácil acceso.

- Permitir que los colaboradores consulten sus resultados continuamente con el objetivo que lo mantengan presente.
- Realizar actividades de retroalimentación y constante seguimiento, en los casos en que no se logre cumplir los objetivos propuestos en un periodo determinado, estos deben ser reevaluados.
- Evaluar el potencial de las personas identificando su capacidad para desempeñar funciones de gestión y dirección.

Conclusiones

El capital humano es un gran generador de riquezas y de ventajas competitiva en las organizaciones, en la actualidad se ha convertido en uno de los activos más valiosos e importante de las organizaciones. tiempo atrás el talento humano era considerado como un recurso demás, al pasar los años se evidenció que es el factor determinante de éxito en cualquier organización

Por tanto, en el proceso de selección se evidencia que el recurso humano es primordial en toda organización; ya que por medio de él se puede potencializar el resto de recursos de la compañía, la buena gestión del mismo inicia desde el proceso de selección hasta la capacitación, llevando a conocer a todos los empleados las políticas que tiene la empresa. Es importante mantener un ambiente laboral adecuado para todo el personal de la compañía, sin pensar que los trabajadores son instrumentos si no una herramienta fundamental para que la empresa funcione.

La empresa debe desarrollar actividades para la selección de personal a través del área de recursos humanos y seguridad en las cuales se considere entre otros los siguientes aspectos:

- Elaborar un programa de obtención de personal.
- Elaborar un programa de preselección y selección de personal.
- Contar con una base de datos que ayude en caso de adquirir nuevo personal para la compañía.
- Identificar los cargos críticos como aquellos de supervisión.
- Realizar estudio de seguridad a los cargos críticos.
- Realizar la verificación de documentación presentada en hojas de vida por aspirantes y verificar las referencias laborales y familiares.
- Verificar antecedentes judiciales y solicitar por los aspirantes el certificado de la fiscalía.
- Realizar el mismo procedimiento de selección de personal en caso de que sea por medio de un outsourcing.

Para implementar las prácticas de retención del talento humano es fundamental el tener presente que las personas están dentro de la empresa no solo por el dinero, sino por una encontrar una satisfacción con la relación laboral. Para las personas existen algunos incentivos indispensables

para perdurar en la organización, tales como: formación y desarrollo, sueldos acordes a las actividades desarrolladas dentro de la empresa, igualdad de oportunidades, planeación de carrera.

La mayoría de las empresas que se preocupan por los empleados siempre conseguirán colaboradores más productivos, lo que implicará que se adhieran a los objetivos institucionales. Por consiguiente, se puede concluir que el estudio realizado a Cobasec por medio de Isp Consultorías SAS es satisfactorio ya que:

Se generan una serie de herramientas que permiten mejorar el proceso de reclutamiento, selección, motivación y sentido de pertenecía.

Se tienen en cuenta los resultados de cuestionarios que permiten observar las diferentes causas motivacionales del personal actual y el desvinculado, las cuales mostraron cuales causas influyen de manera definitiva en la renuncia del personal

De tal manera que estas herramientas planteadas (evaluación de desempeño , Retroalimentación organizacional, charlas motivacionales, entrevista con el jefe inmediato, compensaciones al personal y demás) logran la reducción de rotación de los trabajadores al hacer que estos se sientan escuchados y tomados en cuenta en varios ámbitos; una medición periódica que se realizara por medio una evaluación al personal; para poder verificar si sus conocimientos son suficientes al implementarse programas de retroalimentación, permitiendo visualizar si se está mejorando el proceso de selección.

Además, se sugieren realizar la validación de varios tópicos para tener en cuenta al realizar la selección y permanencia dentro de la organización, algunos de estos que se considera relevante son:

Verificación de estandarización de sueldo entre las diferentes empresas del mercado.

trabajar en el clima laboral para lograr la participación de los trabajadores, con ello fomentar la cooperación y el sentido de pertenencia en los trabajadores.

Por tanto, en Cobasec es importante contar con el personal técnico y profesional adecuado a las funciones que le fueron asignadas, por lo que debe contar con un proceso de reclutamiento que le permita obtener la mayor cantidad de candidatos a ocupar los diferentes puestos dentro de la institución y tener un mejor número de posibilidades de selección, para optar por la mejor.

Dado lo anterior se espera se logró disminuir el índice de rotación del personal a través de las propuestas realizadas en el presente trabajo generando satisfacción en los trabajadores y alcanzando razonablemente los objetivos institucionales.

Referencias

- Buckley, r., & caple, j. (1991). *The theory and practice of training*. Londres: lavel, s.a.
- Cabrera, a. R., & rivera, m. T. (2011). El impacto de de personal en las empresas. *Facultad de arquitectura de la universidad de nuevo leon vol 5*, 83-91.
- Chiavenato, i. (2009). *Gestion del talento humano*. Mcgrawhill.
- Hernandez, j. J. (2004). *Instituto politecnico nacional unidad profesional interdisciplinaria de ingenieria y ciencias sociales y administrativas sección de estudios de posgrado e investigación la rotación de los empleados dentro de la organización y*. Mexico: instituto politecnico nacional.
- Hitt michael, b. S. (2006). *Administración*. Novena edición, pearson educación, 2006, pág. 8.
- López, a. (2004). *Una propuesta metodologica integrada, sustentada en la gestion del conocimiento*. Mexico: memorias del congreso internacional de informacion.
- Navarro, a. G., & edel, r. (2008). *Capital humano en las organizaciones*.
- Ramos, v. A. (2015). *Propuestas para reducir el índice de rotación* . Mexico: facultad de estudios superiores cuautitlán.
- Reyes, g. E. (2018). Crecimiento de la economía colombiana:el empleo aun estanacado. *Portafolio*.
- Robbins, s. (2005). *Essentials of organizational behavior*. Estados unidos: 8th edition, prentice hall.
- Rodríguez garay, r. (2008). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Argentina: universidad del centro educativo latinoamericano
- Rodriguez, l. G. (2012). *Rotacion de personal, barrera para una planeacion estrategica efectiva*. Mexico: universidad autonoma de coahuila.
- Silicio, a. (2006, pg 25). *Capacitación y desarrollo del personal*. Mexico: noriega editores.
- Supervigilancia. (2017). *Www.supervigilancia.gov.co*. Obtenido de www.supervigilancia.gov.co: <https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/5574/junio-30-de-2016/>
- Taylor, f. W. (1981). *Los principios de administración científica*. Pennsylvania, estados unidos de américa.

Anexos

Anexo A. Encuesta de sentido de pertenencia

ENCUESTA DE SENTIDO DE PERTENENCIA

Cargo:

Gracias por dedicarle su tiempo en responder; el objetivo de esta encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la compañía y en la satisfacción de los profesionales que la componen.

Le recuerdo que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos.

Colaboración

	Nunca	A veces	Siempre
¿Cuándo ingresó a la compañía se sintió Bienvenido?			
¿Considera que existe un buen ambiente laboral?			
¿Cuenta con la colaboración de otras áreas de la empresa?			
¿Considera tener buena relación con sus compañeros?			

Comunicación

	Nunca	A veces	Siempre
¿Los comunicados internos proporcionan información útil?			
¿Cuándo ingreso a la compañía recibió suficiente información sobre la misma?			
¿La comunicación interna en Cobasec es una actividad permanente y planificada?			
¿Tiene información sobre el catálogo de la empresa?			

Condiciones de trabajo.

	Nunca	A veces	Siempre
¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar el trabajo?			
¿La empresa cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera diferencial?			
Las condiciones de espacio, ruido, temperatura ¿le permiten desempeñar el trabajo con normalidad?			

Formación.

	Nunca	A veces	Siempre
¿Recibe formación para actualizar los conocimientos de su trabajo?			
¿Los criterios de evaluación de desempeño son adecuados?			
¿La comunicación interna es una actividad permanente y planificada?			
¿Las promociones internas se realizan de manera justa?			

Anexos I Encuesta de sentido de pertenencia

Fuente: propia

Anexo B. Encuesta de salida

ENCUESTA DE SALIDA.			
Cargo:			
Motivos del cambio: por favor dedique unos minutos a completar la encuesta. La información obtenida servirá para entender los motivos por los cuales deja la empresa. De antemano un enorme agradecimiento por dedicar de su preciado tiempo a responder la encuesta			
1. ¿Cuánto tiempo lleva pensando en dejar Cobasec?			
Menos de un mes			
Entre uno y tres meses			
Entre tres y seis meses			
Más de seis meses			
2. ¿Cuáles son los motivos para dejar Cobasec?			
Desmotivación			
Salario			
Cambio de residencia			
Superior inmediato			
Motivos personales			
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción en los siguientes aspectos (Compañía y puesto)?			
	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho
Relación con superiores.			
Salario.			
Carga laboral.			
Posibilidad de ascenso.			
Reconocimientos (Motivación).			
4. Comentarios y sugerencias			
	Si	No	No estoy seguro
¿Cree que en su estancia en Cobasec aportó valor a la empresa?			
¿El tiempo laborado en Cobasec, le aportó algo?			
Recomendaría a un conocido para laborar en Cobasec.			

Anexo C. Registro fotográfico de actividades (charlas).

Charla de Bienvenida y motivación



Anexos 4 Charla de Bienvenida y motivación



Anexos 5 Charla de Bienvenida y motivación

Charla de sentido de pertenencia y desarrollo personal.



Anexos 6 Charla de sentido de pertenencia y desarrollo personal



Anexos 7 Charla de sentido de pertenencia y desarrollo personal