

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL
PERSONAL DE SOCCA S.A.S

LEON ADRIANA MARÍA
NIÑO BUSTOS MARIA DEL PILAR
PUYO RIVERO LUISA FERNANDA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2018

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL
PERSONAL DE SOCCA S.A.S

LEON ADRIANA MARÍA
NIÑO BUSTOS MARIA DEL PILAR
PUYO RIVERO LUISA FERNANDA

Asesor del trabajo
CASTILLO RIVERA CARLOS ALBERTO

Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en gerencia de empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Jurado

Jurado

Agradecimientos

A nuestras familias, parejas, amigos y compañeros que directa o indirectamente se embarcaron junto a nosotras en esta labor, prestándole a las ejecutoras de este trabajo sus propios espacios de comunión, con su ánimo, cariño y alimento para el cuerpo y el espíritu...

A nuestro increíble asesor, por su acompañamiento, su visión, su experiencia, su paciencia y su gran disposición...

Cada una agradece a las compañeras de este trabajo, por su dedicación y compromiso, por sus valiosos aportes, por el resultado, por la satisfacción en la realización de este ejercicio...

Dedicatoria

A los maravillosos seres objeto de nuestra entrega y amor...

Tabla de contenido

Resumen.....	VII
Planteamiento del problema.....	1
Descripción del problema:	1
Formulación del problema:	1
Objetivos	2
General	2
Específicos	2
Justificación.....	2
Marco de referencia	3
Antecedentes investigativos	3
Marco conceptual	7
Marco teórico	8
Administración de recursos humanos	9
Marco geográfico	13
Marco histórico	16
Marco legal.....	18
Metodología del proyecto	22
Tipo de investigación	23
Unidad de análisis (población y muestra)	24
Recolección y procesamiento de los datos.....	24
Descripción e interpretación de los datos obtenidos	25
Análisis de los resultados	25
Entrevista director gestión talento humano.....	26
Administración del trabajo.....	41
Cronograma.....	41
Presupuesto.....	42
Conclusiones	43
Recomendaciones	44

Bibliografía	45
Anexos	47
Anexo 1. Pasos para el proceso de selección	47

Resumen

El trabajo, Optimización de los procesos de selección y contratación del personal de SOCCA S.A.S; se realiza con el fin de sugerir a la compañía posibles soluciones en el área de Gestión de Talento Humano.

Como primer paso se identifica como se están desarrollando estos procesos actualmente, a partir de sus resultados, las investigadoras proponen el uso de herramientas administrativas como los flujogramas y los perfiles descripción de cargos, lo que permite tener una visión más clara del correcto funcionamiento de esta

Cuando se optimizan dichos procesos se mejoran las relaciones entre el empleador y el trabajador, generando satisfacción para ambas partes. Para ello se sugiere implementar el uso del perfil y descripción de cargos que da a conocer a la compañía la persona idónea a contratar y a los colaboradores orientación en las funciones a desempeñar, además, implementar el flujograma del proceso de selección y contratación, el cual permitirá al área de Gestión de Talento Humano un direccionamiento acertado.

Palabras claves: Selección, contratación, procesos, organización, perfil de cargo, recurso humano.

Planteamiento del problema

Descripción del problema:

“El área de gestión de talento humano es el integrador de la comunicación en una organización, gestiona y administra el personal al servicio de la empresa”; uno de los procesos de mayor incidencia es seleccionar y contratar al personal idóneo para las vacantes disponibles, al realizar este procedimiento de forma adecuada se contribuye en la creación de un equipo competitivo generando valor agregado a la empresa.

SOCCA S.A.S actualmente viene presentado falencias en el proceso de selección y contratación de su personal, generando reprocesos e incrementando los índices de rotación de personal y altos costos, presuntamente incurridos por la mala contratación, ocasionando baja productividad y atrasos en la planeación del trabajo.

Formulación del problema:

¿Cómo se puede optimizar el proceso de selección y contratación de la empresa SOCCA S.A.S para incrementar la productividad?

Objetivos

General

Optimizar los procesos de selección y contratación del personal de la empresa SOCCA S.A.S, por medio del análisis de los procesos actuales, y la descripción de los perfiles de cargos, para incrementar la productividad.

Específicos

- Identificar cómo se está desarrollando el procedimiento de la selección y contratación del personal de SOCCA S.A.S.
- Analizar a través de las herramientas administrativas, cómo se están desarrollando los procesos de selección y contratación de la empresa.
- Optimizar el proceso de selección y contratación de los aspirantes y/o candidatos a través de la implementación de perfiles y descripción de cargos.

Justificación

Este proyecto se hace con el fin de dar una adecuada orientación a la empresa SOCCA S.A.S con respecto al Área de gestión de talento humano en los procesos de Selección y Contratación, según el diagnóstico realizado, no existen manuales de funciones, ni perfiles de cargos que le puedan dar claridad al proceso de selección y contratación, para así lograr seleccionar al personal idóneo que ejecute las labores de forma eficaz y eficiente. Ello

repercute directamente con la alta rotación y el bajo rendimiento de sus colaboradores en la empresa, las personas a contratar deberán suplir las necesidades de la organización

Hay empresas que tienen una gran trayectoria en sus prácticas administrativas y han implementado diversos procedimientos para ser competentes, mejorar el ambiente laboral en los colaboradores y principalmente potencializar los ingresos económicos en la organización; para ello se dedican arduamente en mantener el recurso humano lo más organizado posible y en tener un sistema de gestión que ayudará al correcto funcionamiento desde su direccionamiento estratégico; en éste caso debe aplicarse el análisis y descripción de cargos para hacer aprovechamiento de las experiencias de sus colaboradores, de sus talentos y de medir los tiempos en los que se realizan las funciones a desempeñar, así los procesos de selección y contratación tendrán un referente para contratar el personal que requiere la entidad y contratar de acuerdo a sus necesidades y exigencias. Otras empresas que empiezan de cero deben tener claro el tipo de colaboradores y sus competencias para desde sus inicios contratar el mejor personal posible. En el caso de Socca, es una empresa que fue creada hace ya varios años y ha tenido complicaciones en los procesos de selección y contratación desde sus inicios.

Marco de referencia

Antecedentes investigativos

Encontramos que se han desarrollado distintas ponencias (tesis, trabajos de grado, proyectos, investigaciones, entre otras) a nivel nacional e internacional, dado que el problema al interior de las compañías radica en que se ha dejado de lado el conjunto de los procesos que compone el área de gestión de talento humano y se puede evidenciar que ésta es de vital importancia, independiente del tamaño o magnitud de una organización, el fin de las ponencias es que el área de Gestión Humana sea vista como una inversión y no como un gasto.

En ese sentido, hablando a nivel global; la tesis de grado realizada por Andrea María Cancinos Kestler de Quetzaltenango – Guatemala de agosto de 2015 titulada “Selección de personal y desempeño laboral”, tiene como objetivo determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, la autora realizó un estudio con 36 colaboradores de la misma compañía con menos de seis meses de contratación, para medir la efectividad del proceso de selección y la satisfacción del desempeño; dentro del planteamiento del problema definido por Andrea Cancinos se enfoca, que en muchas ocasiones en Guatemala no existen personas preparadas para optar por las vacantes de una compañía generando un proceso de selección limitado, haciendo que la empresa contrate a una persona que se adapte al perfil aunque no cumpla el 100% de lo que se busca, la metodología usada para el desarrollo de la investigación por Cancinos es cuasi experimental y cuantitativa, tomando como muestra a los colaboradores de una empresa productora de azúcar, en su mayoría hombres entre los 20 a 40 años de clase media, aplicando un cuestionario para el conocimiento de la influencia en el desempeño laboral del proceso de selección, como resultado de su investigación concluye que existe incidencia entre el proceso de selección y el desempeño de los colaboradores, debido a que no hay claridad entre sus fortalezas y debilidades, afectando directamente el desempeño del personal seleccionado. La investigación aportada por Cancinos en el desarrollo de este trabajo nos resulta útil puesto que coincide en parte con nuestra investigación, a pesar de que en este trabajo de optimización de los procesos de selección y contratación de personal de la empresa SOCCA S.A.S no entraremos a evaluar el desempeño de los colaboradores, pero si a identificar cómo se están desarrollando éstos procesos en la compañía, cómo inciden en la manera de seleccionar y contratar el personal por medio de herramientas, que finalmente nos arrojen el procedimiento adecuado de los procesos y el diseño de análisis y descripción de cargos.

Una segunda tesis de Fabiola Bravo Yáñez de Santiago de Chile en marzo de 2015 en su tesis de grado titulada “La importancia del rol estratégico de los recursos humanos (RR.HH.): Caso de una empresa chilena”, menciona teorías como: La persona, Fuente de ventaja competitiva, roles de recursos humanos. Factores que limitan el rol estratégico de los RR.HH., medición del impacto de la gestión de RR.HH., y de ésta se despliega, cuadro de mando integral y auditoría de recursos humanos: donde se menciona el papel tan importante que

juega dicha área en las organizaciones; por otra parte, su objetivo general está enfocado a mostrar cómo las organizaciones no ven claramente la importancia y funcionalidad de tener un área de Recursos Humanos.

Como se puede evidenciar en la tesis, Fabiola trabajó en la metodología cualitativa, por medio de una entrevista semi estructurada, que aplicó a 5 ejecutivos, que representan las 4 unidades de negocio de la compañía y se adicionó uno (1) ejecutivo más, que está recién integrado a la compañía, con el propósito de tener una visión externa sobre la importancia del área de Recursos Humanos (RR.HH) en las empresas, compuesta por 8 preguntas; otro método fue el cuantitativo, aplicando una encuesta de 10 preguntas cerradas, fue aplicada a los distintos administradores de contrato, que representan la línea superior donde la empresa tiene servicios vigentes, para medir la percepción que tienen con respecto al servicio que presta el área de Recursos Humanos (RR.HH).

Las Conclusiones más relevantes de acuerdo con los datos obtenidos de la entrevista, menciona que los altos ejecutivos han dado mayor importancia al crecimiento corporativo que al área de RR.HH., restando toda posibilidad de crecer a la par con el negocio; ratificando con ello que tengan una orientación en los aspectos financieros más que en la gestión de personas. De esta manera podemos evidenciar que el rol del área de gestión de talento humano es un pilar fundamental en la organización no solo a nivel nacional, sino internacional. Ahora bien, trasladando dicha investigación a SOCCA S.A.S, podemos ver que una mala administración de ésta área, haría que los procesos de selección y contratación presenten fallas y reprocesos no solo al interior sino al exterior de la compañía, pues lamentablemente es más importante la generación de ingresos económicos que incentivar el personal, tenerles claras las funciones a desempeñar y fomentar el empoderamiento hacia la misma; el área de Gestión de talento humanos es pieza clave para que los colaboradores puedan hacer aprovechamiento de sus competencias y así dar resultados óptimos que generan muchas más ganancias económicas a la organización.

En Colombia, hablando desde un contexto nacional; el proyecto de grado “Formalización de los procesos de vinculación de personal (reclutamiento, selección, inducción, contratación) en el área de gestión humana de la empresa de familia del sector ferretero herramientas León SAS, ubicada en el barrio alcázares de Bogotá” realizado por Daniela Estefanía Lancheros

Guzmán y María Fernanda Moreno Peña del programa de administración de empresas de la universidad de la Salle de Bogotá del año 2014, define como objetivo orientar a la compañía en el proceso de vinculación de personal, dado que en el desarrollo de la investigación la compañía concluyó que no cuenta con esos procesos claramente definidos, lo cual se podría incurrir en fallas a todo nivel, que podrían generar una posible pérdida monetaria, falta de motivación y subvaloración de las competencias del personal que están en cargos que no corresponden a su perfil. Este proyecto de grado tuvo como herramienta principal la aplicación de encuestas y entrevistas, y su metodología es descriptiva, como conclusión del este trabajo Daniela y Fernanda recomendaron a la compañía formalizar los procesos aplicados en gestión humana, sugieren realizar la selección de personal a partir del análisis del perfil ocupacional de cada una de las vacantes; el anterior proyecto de grado coincide con el que estamos implementando para SOCCA S.A.S.

La tesis de grado llamada "propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT Sistemas de Información s. a" realizada por Luisa Fernanda Mora Bautista presentada en Bogotá enero 31 de 2008, es un trabajo que tiene como objetivo proporcionar estrategias de comunicación, basadas en la gestión del talento humano para mejorar relaciones a nivel interno de la compañía y mejorar los procesos que se llevan a cabo. Para lograrlo aplicaron una serie de herramientas e instrumentos metodológicos que faciliten su análisis, interpretación y la búsqueda de alternativas de solución posibles. Al aplicar las herramientas de investigación, se observa la necesidad de ampliar la gestión del talento humano dentro de sus colaboradores, para que se fortalezcan las relaciones y se dinamicen mejor los procesos mediante la comunicación.

Con base a esta investigación podemos concluir la importancia del manejo del recurso humano en la organización, tomando como referencia los diferentes métodos de comunicación y de relacionamiento laboral.

El proyecto que se está realizando en SOCCA S.A.S, es fundamental para optimizar los procesos y procedimientos dentro del área de Gestión Humana que apenas se está complementando en la organización; si partimos del análisis de lo que se ha elaborado y se sugieren los perfiles y descripción para cada cargo, la empresa podrá fortalecerse tanto a

nivel interno como externo y así lograr empoderamiento para que sus colaboradores ejerzan sus laborales de manera eficiente y eficaz.

Marco conceptual

Eficacia: La eficacia es aquello que puede llegar a tener el recurso humano para con la empresa el cual abarca una serie de aspectos a tomar en cuenta tales como la productividad, el recurso humano y su influencia, la puesta en práctica de valores, la comunicación eficaz, entre otros; todos ellos repercuten significativamente en el rendimiento de un trabajador.¹

Eficiencia: consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace.²

Contratación: La contratación es el proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio. Como su nombre lo indica, el proceso de contratación implica un contrato, es decir, un documento en el que ambas partes hacen un compromiso, compromiso que será avalado por un determinado orden jurídico. La contratación puede aludir a relaciones entre personas jurídicas o personas reales; el caso más frecuente es el de una persona real que se atiene a trabajar bajo la órbita de una determinada organización, ya sea pública o privada.³

Selección: La selección de personal es aquella acción, actividad, que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa.⁴

Competencia Laboral: Según la Universidad Técnica Federico Santa María de Chile, es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o

¹ <https://www.definicionabc.com/negocios/seleccion-de-personal.php>

² <https://www.definicionabc.com/negocios/seleccion-de-personal.php>

³ <https://definicion.mx/contratacion/>

⁴ <https://www.definicionabc.com/negocios/seleccion-de-personal.php>

tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo.

Organización: las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas

Procedimiento: sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones. 5

Procesos: Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales en bienes o servicios deseados, añadiendo un valor a los mismos.

Recurso humano (RRHH): Son las personas que forman parte de una organización y quienes contribuyen en la obtención de los objetivos (Arias, F. 2.006. p. 81).

Perfil de cargo: No es más que la definición del cargo, que incluye la relación de actividades que desarrollaría una persona al ocuparlo.

Marco teórico

El área de gestión de talento humano es de vital importancia, de ella depende en gran parte el buen funcionamiento de una compañía. Los retos a los que actualmente se enfrentan las organizaciones y en especialmente del área de gestión de talento humano, se fundamenta en autores y teorías, los cuales ayudarán a optimizar los procesos de selección y contratación, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

⁵ Ramírez, Carlos. Fundamentos de administración. Eco ediciones, Colombia, 2007, P. 239

Administración de recursos humanos

Según Fayol (1916), en la definición de administración comenta que “El conjunto de las operaciones que realizan las empresas puede dividirse en seis grupos...6) Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control)”. Según la cita, las operaciones administrativas son la base principal en una compañía y funcionan en relación con las otras 5 operaciones (funciones contables, técnicas, comerciales, financieras, y de seguridad), siendo las encargadas de coordinar y sincronizar las demás funciones de la empresa.

Edward Deming, en los años 50 implementó el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), como resultado de su aplicación está el aumento de la productividad y competitividad al interior de las compañías.

Chiavenato (2.000) “La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”. El autor expresa que el área de gestión de talento humano puede aplicar distintas técnicas con el fin de obtener resultados favorables en el desempeño de los trabajadores.

Werther y Davis (2008) “*El tamaño de los distintos departamentos de capital humano varía dependiendo en gran medida de las dimensiones de la organización.*” La afirmación del autor expresa que el tamaño del área de gestión de talento humano es directamente proporcional al tamaño de la compañía.

Las estrategias que se utilizarán para dar cumplimiento al objetivo general y objetivos específicos de esta investigación, son: el perfil y descripción de cargos, dado que es el soporte para la aplicación de las diferentes fases y sub - fases dentro del proceso de selección y contratación; la segunda estrategia y como herramienta principal para la investigación los flujogramas; teniendo en cuenta la autora Alles, Martha (2006) en su libro 5 pasos para transformar una oficina en un área de recursos humanos, se refiere al Análisis y descripción de puestos como “*La piedra fundamental de los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Para seleccionar adecuadamente el personal, para formarlo, para evaluarlo, para*

remunerarlo, usted deberá actuar con relación a “algo” y ese algo es el análisis y descripción del puesto”.

Como se sustenta en el párrafo anterior, tener el perfil y descripción de cargos es primordial para seleccionar adecuadamente el personal requerido para ocupar una o más vacantes, su uso conlleva a tener claridad en: el tipo de perfil, objetivo del cargo, las funciones y responsabilidades que deben desempeñar los futuros empleados.

Chiavenato (2000) establece que diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a. *Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).*
- b. *Como deberá cumplirse esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).*
- c. *A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.*
- d. *A quien deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.*

Lo anterior, define que diseñar un cargo requiere de estudio y conocimiento de este para definir las funciones, tareas, reportes, y en sus subordinados, si aplica; cuando una compañía utiliza esta herramienta puede ver resultados en la productividad del trabajador y por ende en el costo – beneficio. El perfil de los cargos debe ser coherente entre las exigencias internas y externas que influyen en la organización.

“Un documento que ayuda al análisis de puestos es el organigrama con el cual opera la institución. Éste permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación. Muestra la estructura organizativa de las unidades administrativas de una organización, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que les corresponde.”⁶ Actualmente, el buen uso del organigrama permite a las compañías organizarse jerárquicamente y saber cuáles son los cargos que ocupa cada persona dentro de la organización, de igual manera identificar líneas de mando y como están constituidas ciertas áreas dentro de la compañía, es una herramienta administrativa para poder realizar un adecuado perfil y descripción de cargos.

⁶ Werther, William y Davis, Keith. Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas. Sexta edición. Pag 91. 2008

A partir de lo anterior se puede proceder con el diseño de los perfiles y descripción de cargos, teniendo en cuenta las condiciones que nos establece “Chiavenato”. Otra herramienta es un documento llamado “solicitud de personal” que mide inicialmente las competencias personales y laborales que deben poseer los colaboradores en la empresa y se utiliza para dar apertura al proceso de selección por medio de entrevista y aplicación de pruebas psicotécnicas; para así contratar el personal apropiado para el cargo requerido.

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades, como lo indica el autor: es la organización del trabajo al interior de la compañía, a través de tareas o actividades necesarias para desempeñar un cargo específico.

La “selección de personal” es un proceso exhaustivo, que requiere de planeación y excelente ejecución para que el personal seleccionado se encuentre apto, de acuerdo con el perfil del cargo solicitado, esto le representa a la compañía cumplimiento de objetivos, mayor productividad y disminución de costos. Para realizar un adecuado proceso de selección se debe estudiar el perfil físico, familiar y psicológico de cada aspirante.

Según Mondy, R. Wayne (2010) “La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular y a la organización”. Además, tiene como meta el acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo en la organización, existen muchas formas de mejorar la productividad al interior de las empresas, pero sin duda un adecuado proceso de selección es la más importante. También Chiavenato (2008) *Gestión del Talento Humano*, argumenta “La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno”. Los dos autores coinciden que el proceso de selección consiste en encontrar a la persona idónea para el puesto ofertado, con el fin de aumentar o mantener la productividad y desempeño interno de la compañía. Si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones y características para desempeñar un trabajo, entonces el proceso de selección no sería necesario en las organizaciones; por ello es de suma importancia implementarlo y hacer aprovechamiento de los resultados positivos que genera en las organizaciones que lo aplican y en especial en la empresa Socca S.A.S.

Mondy, R. Wayne en su libro administración de recursos humanos (2010), ilustra en una imagen un proceso general de selección de personal para un cargo (ver imagen anexa 1 figura 6.1), en la cual se observan los pasos para la selección como: la entrevista preliminar, revisión de hojas de vida, pruebas de selección, entrevista con jefe inmediato, verificación de referencias, examen médico y como paso final la decisión de contratación.

Chiavenato (2008) “La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.” La entrevista, como induce el autor, permite el conocimiento de la persona que está interesada en ocupar el cargo que oferta la empresa. Existen entrevistas no estructuradas, estructuradas y conductuales, al respecto Mondy, R Wayne (2010) afirma que “Una entrevista no estructurada es aquella en la cual el entrevistador hace preguntas abiertas y de sondeo” “En una entrevista estructurada, el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto en particular”, “En las entrevistas conductuales se hacen preguntas a los candidatos acerca de acontecimientos específicos en vez de pedirles simplemente que hablen de sí mismos.” Estas entrevistas se pueden desarrollar de forma personal, grupal, de panel, y es evidente que primero se debe seleccionar un buen entrevistador para que haya éxito en la aplicación de estas.

Por lo general en los procesos de selección se suelen aplicar diversas pruebas de selección, respecto a esto, Chiavenato (2008) argumenta que “*Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir*” sin embargo, es importante resaltar que solo la aplicación de las distintas pruebas, no es infalible y único paso para la contratación de una persona, estas deben ser usadas en conjunto con otras herramientas de selección para obtener resultados satisfactorios.

Mondy, R Wayne (2010) deduce que “*La principal razón para investigar los antecedentes de los candidatos es contratar a mejores empleados.*” Por lo tanto, el autor confirma que solo hasta la verificación de los antecedentes se puede ver la exactitud de la información presentada.

Mondy, R Wayne (2010) “Si una empresa va a invertir miles de dólares al reclutar, seleccionar y capacitar a un empleado, es importante que el administrador contrate al

candidato disponible más capacitado de acuerdo con los criterios de la empresa.” El administrador o encargado es quien finalmente hace la elección del nuevo empleado para continuar con la “contratación del personal”.

En la actualidad una de las decisiones más importantes y complejas en una compañía es la de “contratar el personal” idóneo que sea capaz de cumplir con las metas propuestas de la organización, y es ahí donde el área de gestión de talento humano juega un papel fundamental al momento de contratar el candidato; según la página de Gestiopolis contratación es *“Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa”*, de acuerdo con esta cita se puede determinar que es un proceso entre dos partes, donde se compromete a cumplir con los deberes y obligaciones, dicho procedimiento implica un documento conocido como contrato donde se da firmeza a los acuerdos.

Según el Código Sustantivo de Trabajo (el cual empezó a regir en Colombia desde el año 1950 y ha sido objeto de muchas reformas), el contrato laboral, regula las relaciones entre los trabajadores y empleados, vigilando los derechos y obligaciones de los trabajadores, con el fin que la relación laboral se preste de una manera digna y humana.

Marco geográfico

SOCCA S.A.S aceptó el reto de afrontar el desafío de cultivar el árbol de caucho, y aprovechar en Colombia una franja importante del mercado cauchero en el Magdalena medio, dando inicio a sus operaciones en el mes de noviembre del año 2008, en Barrancabermeja Santander, exactamente en el corregimiento de Yarima, es de carácter privado, formado por dos socios, sus aportes son en sumas iguales 50% Y 50%.

La idea nace cuando se compra un terreno de 50 hectáreas, en el corregimiento Yarima, donde se cultiva el caucho, en ese momento un agricultor les vende la idea, a uno de los socios de cultivar y aprovechar el suelo, para poder llevar a cabo la actividad, contratan un

trabajador calificado en procesamiento agroindustrial del cultivo de caucho del SENA, con 7 años de experiencia.

En el año de 2011, se crea el área administrativa, en la ciudad de Bogotá, desde ese momento despegó el área de gestión de talento humano.



Razón Social: SOCCA S.A.S

Nit: 830.509.144-1

Dirección administrativa: Carrera 8 n° 69-22 en Bogotá

Teléfono: 4321860

Email: soccasas@hotmail.com

INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS: Se realiza las contrataciones, afiliaciones, pagos de nómina y contabilidad



Imagen tomada de google maps satelital

Sede operativa



Imagen tomada desde google maps satelital.



Dirección: San Vicente de chucuri, corregimiento Yarima, finca El Origen

Años de funcionamiento de la empresa: 10 años

Naturaleza Jurídica: Persona jurídica

Actividad Económica: Cultivar, transformar y comercializar el caucho

Cantidad empleados contratados: 32

Área operativa: Se realiza los procesos de siembra, injertación, abono de tierra, erradicación de plagas en el cultivo de caucho

Marco histórico

El hombre en la comunidad primitiva, para su subsistencia necesitó unirse empleando formas elementales de organización. Karl Marx se refirió a la comunidad primitiva como la forma más antigua de organización social. “A partir de la división de la sociedad en clases se generó la necesidad de estructurar determinadas formas para influir en la clase dominada, de manera que ésta se orientará hacia el cumplimiento de los objetivos trazados por el sujeto de dirección”. Todo lo cual permitió la aparición de la administración, derivándose diferentes teorías y principios. A inicios del siglo XX surge la Escuela Clásica de administración

encabezada por el norteamericano Frederick W. Taylor (1856-1915 y el francés Henri Fayol (1814-1925). Ellos desarrollaron distintas técnicas para organizar y racionalizar el trabajo. La concepción acerca del papel determinante de los móviles económicos sobre la conducta del hombre empieza a resquebrajarse.

Estas técnicas en la segunda década del siglo XX fueron adaptadas y renovadas por la Escuela de las Relaciones Humanas (Elton Mayo (1880- 1949), cuyo interés primordial era el individuo y sus motivaciones como ser sociopsicológico. Pero pretendieron solucionar los problemas organizacionales, prestando atención únicamente al individuo en el grupo, sin considerar la organización en su conjunto, surgieron además otras teorías y escuelas que van tomando lo positivo de la anterior, humanizando el trabajo del hombre: Teoría de la burocracia (Max Weber 1864), Enfoque neoclasista (Drucker), Teoría estructuralista, Teoría del Comportamiento organizacional y teoría de sistemas. Los orígenes de la función de personal se ubican durante la segunda revolución industrial. En cierto modo, representó una respuesta a los cambios que introdujo la industrialización en el mundo del trabajo (Dulebohn, Ferris y Stodd, 1995)

Chiavenato (2002) y Baggeni (2003) plantean que la administración de recursos humanos (ARH), surge con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas ocupacionales y lleva implícito concepciones de Psicología Industrial, Derecho de Trabajo, Ingeniería de Seguridad, Medicina del Trabajo, Ingeniería de Sistemas y Cibernética. González (2002) refiere que la evolución de la función de personal a partir de dos criterios: *“Por un lado la concepción subyacente que se tiene del empleado y, por otro, los sistemas predominantes en cada momento histórico de gestión empresarial.* No cabe duda de que ambos criterios están profundamente interrelacionados y que la forma de gestionar el factor humano en una organización depende, en gran medida, de cómo se concibe ese factor humano; del mismo modo que la concepción de dicho factor humano no puede separarse de los sistemas de gestión utilizados. A partir de estos dos criterios pueden definirse cuatro grandes periodos heurísticos en la evolución de la gestión del factor humano en las organizaciones.

Marco legal

Cuando se habla de “trabajo” se debe tener en cuenta entidades como la OIT (Organización Internacional del Trabajo), siendo ésta la única agencia comprometida en impartir y vigilar la generación de trabajo decente y medios de sustento, seguridad laboral y mejores condiciones de vida laboral; promueve los derechos en el trabajo, las mayores oportunidades de obtener un empleo decente, la mejoría de la protección social, el fortalecimiento del diálogo sobre asuntos laborales y el derecho a la asociación.

La OIT produce normas laborales internacionales en forma de convenios y recomendaciones, estableciendo las condiciones mínimas de los derechos fundamentales en el trabajo: Libertad sindical, derecho a la organización, negociación colectiva, abolición del trabajo forzoso, igualdad de oportunidades y trato, y otras normas que se refieren a todos los temas relacionados con el mundo del trabajo.

Para que las empresas se puedan sostener se hace necesario tener personal capacitado para realizar las funciones dentro y fuera de la organización, siempre y cuando se cuente con una buena administración dada desde la gestión del talento humano.

Basándose en la normatividad colombiana, las compañías, deben asegurarse que la contratación del personal cumpla con las normas descritas en el cuadro siguiente, entre otras, ya que de ellas depende el bienestar y calidad laboral del empleado, además, minimiza los riesgos laborales en la empresa.

A continuación, se observan las normas que rigen la relación legal entre el empleado y el empleador:

Tipo de Norma	Número/Fecha	Título de la norma	Relación
CST	1950	Código Sustantivo del Trabajo	Regula la relación entre los trabajadores y empleadores. en el cual podemos encontrar las regulaciones colombianas para la contratación laboral, como es su definición, sus elementos esenciales y modalidades de contrato

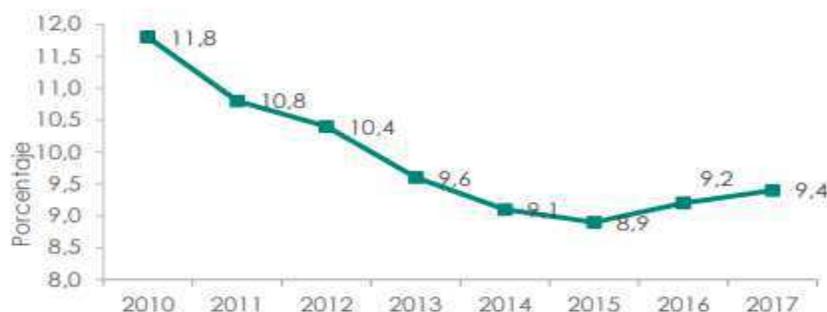
Ley	100 de 1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones	Adopta el sistema de seguridad social integral, compuesta por 4 frentes: Sistema general de Pensiones, Sistema general de seguridad social en salud, sistema general de riesgos profesionales y los servicios sociales complementarios.
Ley	1295 de 1994	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales	Implementa el estudio Riesgos y nacen las administradora de riesgos profesionales (ARP), las contingencias de Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesional (ATEP), las Instituciones Prestadoras de Servicio (IPS) y las Entidades Promotoras de Salud (EPS)
Ley	789 de 2002	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo	Se replantean las jornadas diurnas, nocturnas, festivas y horas extras, esto para concebir la idea de que al disminuir la jornada nocturna y consecuentemente su remuneración, aumentaría el número de empleo en el país.
Ley	1010 de 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo	Adopta una serie de medidas tendientes a prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos tales como maltratos, vejámenes, agresiones (verbales o físicas) trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana en el marco de las relaciones laborales privadas o públicas.
Ley	1443 de 2014	Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)	Estipula las obligaciones legales de los empleados, respecto a la salud y seguridad en el trabajo de los empleados y a su vez los compromisos de estos y las de las administradoras de riesgos laborales.

DUR	1072 de 2015	Por el cual se modifica el decreto 1072 de 2015 único reglamentario del sector del trabajo en lo referente al plazo para obtener el registro único de intermediarios del sistema general de riesgos laborales	El Ministerio de Trabajo compila toda la reglamentación existente en Colombia relacionada con los aspectos laborales. Las empresas, sin importar su naturaleza o tamaño, deben implementar un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). El incumplimiento en la implementación del SG-SST da origen a sanciones económicas, la vigilancia para el cumplimiento de todo lo dispuesto en el decreto, les corresponde a las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL).
Ley	1562 de 2012	Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.	La nueva norma protege a los trabajadores de aquellas enfermedades y accidentes a los que se ven expuestos por la naturaleza misma de su labor, contribuir a que los colombianos tengan un trabajo digno y de calidad, ya no se llamará Sistema de Riesgos Profesionales sino de Riesgos Laborales. Mientras que la política de protección a los trabajadores se llamará Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, SG-SST, y ya no Programa de Salud Ocupacional. Se promueve actividades de promoción y prevención, valga decir, actividades que buscan mitigar la presencia de riesgos con ocasión del trabajo.
Ley	1846 de 2017	Por medio de la cual se modifican los artículos 160 y 161 del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.	Se incrementa el recargo nocturno en una hora Trabajo diurno es el que se realiza en el período comprendido entre las seis horas (6:00 a .m.) y las veintiún horas (9:00 p. m.). Trabajo nocturno es el que se realiza en el período comprendido entre las veintiún horas (9:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a. m.).

Ley	1822 de 2017	Por medio de la cual se incentiva la adecuada atención y cuidado de la primera infancia, se modifican los artículos 236 y 239 del código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones	La licencia de maternidad en total es de 18 semanas, incluida la semana de licencia preparto, pero se puede incrementar si el bebé es prematuro o si es un parto múltiple.
-----	--------------	---	--

Según Balance de Resultados 2017 Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 del segundo mandato del presidente Juan Manuel Santos Calderón "Todos por un nuevo país", edición 2018, uno de los pilares de mayor relevancia y que tiene mayor incidencia es "Colombia equitativa y sin pobreza extrema". Ya que el Gobierno nacional impulsa la reducción de la pobreza no solo con la provisión de bienes y servicios sociales, sino también a través de la generación de empleos de calidad, la implementación de un sistema de seguimiento a la evolución del mercado laboral y la consolidación de la inclusión financiera, lo cual fomenta la creación de oportunidades de trabajo decente, igualitario y productivo. En este sentido, entre 2010 y 2017, la tasa de desempleo se redujo en 2,4 p.p., al pasar de 11,8% a 9,4% (Gráfico 6), lo cual implicó que más de 3,9 millones de colombianos encontraron un nuevo empleo, la mayoría de ellos por primera vez de manera formal.

Gráfico 6. Tasa de desempleo promedio, 2010-2017.



Fuente: DANE, GEIH.

El país ha avanzado de manera importante en los últimos años en el fortalecimiento institucional del sector trabajo y su marco normativo como mecanismo para promover la equidad y adecuadas condiciones laborales para todos los trabajadores. Así, el mercado de trabajo ha tenido una evolución favorable, y hoy presenta los mejores indicadores en desempleo, ocupación y formalidad de los últimos 30 años. Sin embargo, aún persisten elementos distorsionantes que no permiten que todos los trabajadores cuenten con las mismas condiciones, derechos y deberes en materia laboral, ni que perciban los mismos beneficios⁷. En este sentido, la compañía SOCCA SAS ha contribuido en un granito de arena a generar empleo en el corregimiento de Yarima, a varios de los campesinos que viven en esa región, pasando en el año 2014 de 15 empleados a 32 empleados en el año 2018, siendo un índice muy importante, tanto para la economía como para los ingresos a nuevas familias.

Metodología del proyecto

Naturaleza de la investigación

La naturaleza de la presente investigación tiene un enfoque cualitativo, “en primer lugar, es necesario resaltar que la investigación cualitativa posee un conjunto de particularidades que la identifican como tal pero que, en nuestros días, se presenta fragmentada (Hammersley, 2004:25; Atkinson, 2005), mostrando diferencias tanto entre las diversas tradiciones que abarca como en el interior de éstas. No constituye, pues, un enfoque monolítico sino un espléndido y variado mosaico de perspectivas de investigación (Patton, 2002: 272). Su desarrollo prosigue en diferentes áreas, cada una de las cuales está caracterizada por su propia orientación metodológica y por sus específicos presupuestos teóricos y conceptuales acerca de la realidad. (...). La investigación cualitativa es, para Denzin y Lincon (1994: 2), multimetódica, naturalista e interpretativa. Es decir, que las investigadoras e investigadores

⁷ PLAN NACIONAL DE DESARROLLO, Colombia equitativa y sin pobreza extrema. Capítulo 3. Pag. 50.

cuantitativos indagan en situaciones naturales, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas le otorgan.”

La investigación como se menciona en la cita anterior, es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre, en esta investigación, optimizar los procesos de una forma en la que se haga aprovechamiento de las experiencias que ya se tienen en la empresa; es una base fundamental para describir claramente lo que viven a diario los colaboradores, lo que perciben desde sus puestos de trabajo, cómo se sienten en la organización, qué tan motivados están y qué tendrían por aportar desde sus aptitudes y actitudes que conlleven al correcto funcionamiento de la misma y a generar grandes ventajas en los procesos a ejecutar, que sirvan de cimiento para futuros procedimientos con el nuevo personal.

Tipo de investigación

El método elegido para llevar a cabo la investigación es de tipo Descriptivo; según Tamayo y Tamayo M. (Pag 46), en su libro *Proceso de Investigación Científica, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”*.⁸

Según la cita del autor, con este tipo de investigación podemos describir la situación actual del proceso de selección y contratación que la compañía esta implementado y desde ahí poder tener un panorama más claro del manejo del área de gestión de talento humano y es por ello que se hace énfasis en su intervención a nivel individual y grupal; identificando con claridad lo que pueden aportar desde sus experiencias, vivencias y conocimientos; que puedan ser benéficos y fructíferos para la organización.

⁸ Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de investigación científica*. México: Limusa SA Noruega editores. pp. 43-46

Unidad de análisis (población y muestra)

La población que se tuvo en cuenta para la selección de la muestra son los empleados activos de la compañía SOCCA S.A.S, que esta conformados por 32 empleados, que componen 5 cargos (Representante legal, Director de Gestión Humana, Supervisor, asistente administrativa, y operario), que son nuestro objeto de estudio, a los cuales se les realizo una propuesta del perfil de cargo requerido, usamos un método de muestreo aleatorio simple para tres (3) colaboradores, 1 del nivel estratégico y 2 del nivel táctico, establecimos un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10% :

CARGO	# PERSONAS
Representante Legal	2
Director de Gestión Humana	1
Supervisor	3
Asistente administrativa	1
Operarios	25
TOTAL	32

Al realizar la muestra aleatoria por medio del método de lotería, nos dio como resultado:

1. Director de gestión humana – Nivel Estratégico
2. Supervisor – Nivel táctico
3. Operarios – Nivel táctico

Recolección y procesamiento de los datos.

El proceso de investigación cualitativo nos propone el uso de diferentes instrumentos, en este ejercicio se utilizará la *guía de Entrevista*: Este instrumento nos permitirá realizar de acuerdo con las categorías inductivas, unas preguntas relacionadas con las mismas que

permitan a los entrevistadores tener una guía sobre lo que se busca encontrar en la entrevista sobre dichas categorías específicas.

La técnica es:

1. *Entrevista Semi estructurada*: Es una herramienta acertada para la adquisición de información, además de tener presente que se contará con una guía de preguntas la cual da la opción de orientar la entrevista y saber que detalles pueden estar faltando, y el hecho de tener preguntas abiertas permitirá ahondar y analizar un poco más los momentos y datos de interés para nuestra investigación lo cual dará más flexibilidad y libertad al momento de realizar la entrevista. (López, N., Sandoval, I.)

Descripción e interpretación de los datos obtenidos

Para la interpretación de los datos cualitativos, realizamos tres entrevistas semiestructuradas, compuestas en dos modelos de preguntas diferentes, una entrevista con 16 preguntas dirigida para el director de gestión de talento humano, esta entrevista se realizó el día jueves 3 de mayo a las 3:00 pm en las instalaciones de la compañía; aprovechando la visita, se solicitó el permiso para poder realizar las otras dos entrevistas que se componen de 11 preguntas, las cuales se realizarán al supervisor y un operario, por medio virtual (Skype). El permiso fue autorizado para realizarse el miércoles 9 de mayo a las 3:00pm.

El uso de las entrevistas nos permite hacer una descripción de la situación real de la empresa SOCCA SAS; estas no fueron por escrito si no verbales, y fueron transcritas para la evidencia de esta investigación.

Análisis de los resultados

En pro de cumplir con los objetivos de la investigación, se identificó el desarrollo actual de los procesos de selección y contratación en la compañía por medio de entrevistas, y por medio de herramientas administrativas (flujograma) realizadas por las investigadoras, resaltamos el

proceso actual de la compañía y el proceso sugerido con bases teóricas, con el fin de realizar sugerencias al área de gestión de talento humano como la implementación de los perfiles y descripción de cargos para los puestos existentes.

Entrevista director gestión talento humano

Empresa	SOCCA SAS
Persona entrevistada	Claudia Pérez
Cargo	Director de recursos humanos
Experiencia en el cargo	3 años

#	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Cómo es el proceso de selección de un aspirante en esta organización, cuantas personas intervienen?	En este momento no contamos con un proceso bien definido, sin embargo, un supervisor que tiene el conocimiento del caucho y yo, nos encargamos de hacer una breve entrevista y si la persona sirve se contrata
2	¿Como califica el proceso actual de selección y contratación de personal para SOCCA SAS? Excelente, Regular, Malo - Justifique su respuesta.	Regular, el proceso no es claro y falta criterio al momento de hacer una selección, ya que por la urgencia de ocupar la vacante hace que no se realice el proceso correcto.
3	¿Cuáles son los mecanismos principales que existen o utiliza para hacer la convocatoria de la vacante	Los mecanismos que usamos son el voz a voz o un recomendado, nunca hacemos publicaciones para solicitar un empleado
4	¿Cuándo hacen el reclutamiento del personal, hacen una entrevista previa para conocer las habilidades del aspirante al puesto?	Si, hacemos una entrevista previa pero no está diseñada, realmente lo que nos interesa es que cuente con la experiencia que solicitamos
5	¿Realiza usted un filtro entre las hojas de vida para seleccionar la más adecuada según el perfil que se está buscando? ¿Cómo lo hace?	No, ya que no contamos con perfiles definidos para poder hacer dicha comparación, pero si tenemos presente las funciones que van a realizar

6	¿Realiza pruebas psicotécnicas, Si o No y por qué?	No, ya que el personal que contratamos es para actividades agrícolas y en la región donde está ubicado el cultivo, la mayoría de los campesinos trabaja en ese sector económico como lo es el caucho
7	¿Se realiza la verificación de la información de la hoja de vidas, cómo?	No realizamos dicho filtro, porque a veces se vuelve dispendioso hacer dicha verificación por la mala señal de comunicación en el corregimiento
8	¿Cuéntame porque medio le avisan al aspirante que fue seleccionado?	se llama al celular y se le informa que fue seleccionado, normalmente este proceso no se demora, por ejemplo, si hoy le avisamos por lo general ingresa dos días después
9	¿Considera usted que el personal contratado en su empresa es idóneo para las funciones del cargo? ¿por qué?	Si, porque tienen la experiencia necesaria nos basamos en la experiencia para hacer la contratación
10	¿Le realizan exámenes médicos ocupacionales de ingreso a los colaboradores?	Realmente antes no lo hacíamos, pero hace 3 meses aproximadamente lo implementamos
11	¿Por favor cuénteme ¿cómo es el proceso de contratación?	Cuando usted me habla del proceso de contratación es lo mismo que selección (se le explica cuál es la diferencia entre los procesos); y la respuesta es No cuenta con dicho proceso
12	¿En el momento del contrato existe un documento legal firmado?	No firmamos un contrato solo lo hacemos verbal, pero si lo vamos a implementar para tener un documento que soporte dicho contrato
13	¿En las modalidades de contratación que se utiliza en la empresa se asegura que los empleados cuenten con la seguridad social reglamentaria? ¿De qué manera?	Si, claro para nosotros es de suma importancia tener afiliados a los empleados, por el riesgo que pueden correr, no permitimos que ingresen sin estar afiliados
14	¿De qué manera evalúa usted el desempeño de sus empleados?	Nosotros manejamos cronograma de trabajo bajo objetivos, y mensualmente miramos el nivel de cumplimiento de las labores o tareas que fueron asignadas, de esta manera hacemos la evaluación

15	¿Puede usted identificar si actualmente la empresa presenta dificultades en el proceso de selección y contratación? ¿Cuáles son sus causas?	Si presenta dificultades, porque los procesos no se encuentran claros y no se observa trazabilidad entre un proceso y el otro
16	¿Cuáles cree que son las principales falencias en estos procesos?	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de herramientas que nos ayuden a definir los cargos y sus funciones. - En el proceso de selección no trabajamos de manera conjunta con el supervisor para planear la contratación. - Al estar encargados dos personas en el mismo proceso, no se tiene claridad de quien realiza cada cosa, a veces realizamos el mismo paso dos veces. - En ocasiones me entero de que había una vacante disponible solo cuando llega la persona para hacer el proceso de contratación.

De acuerdo con el propósito de estudio, la directora del área de gestión de talento humano, encargada del manejo administrativo de los procesos internos e incorporación del personal operativo de la sede de Yarima, lleva 2 años vinculada en la compañía, quien tiene pleno conocimiento del movimiento interno de la empresa, permitiendo tener una entrevista fluida y clara, aunque en algunos momentos, desde la percepción de los investigadores, se notó insegura en algunas respuestas, generando incertidumbre, sin embargo, le dio una orientación clara para el desarrollo de esta investigación permitiendo conocer que el proceso de selección y contratación no están bien definido, sin embargo en el transcurso de los dos años se ha empezado a implementar un método de reclutamiento progresivo, como resultado de la entrevista, se evidencio que no hay perfiles de cargos definidos para tener como referente al momento de la convocatoria de vacantes y no hay organización al momento de solicitar dicho personal; todo es hecho de palabra y en éste caso se debe intervenir para que se optimicen y mejoren los procesos de selección y contratación del área de gestión de talento humano.

Entrevista supervisor

Empresa	SOCCA SAS
Persona entrevistada	Manuel Cala
Cargo	Supervisor
Experiencia en el cargo	10 años

#	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Le realizaron entrevista previa a su contratación, podría indicarme quien se la realizo?	Si, Juan Carlos me hizo la entrevista
2	¿Le hicieron pruebas psicotécnicas, cuáles y porque medio?	No, yo llevo 8 años con la empresa y ya tenía la experiencia, sin embargo, considero que deben hacer estas pruebas, para verificar la experiencia
3	¿Le realizaron exámenes médicos de ingreso, cuáles y que entidad?	Cuando ingrese no, pero hace un mes nos mandaron hacer los exámenes a los empleados antiguo, incluido yo, pero si es necesario que lo hagan tan pronto va a ingresar el trabajador
4	¿Recibió capacitación para el cargo ¿Por parte de quién?	No recibí ninguna capacitación, yo ya contaba con experiencia y por el contrario aporte a mis compañeros mi conocimiento
5	¿Le hicieron entrega de un manual de funciones, en que momento?	No, la empresa no maneja manual de funciones, pero si sería importante que lo implementara para los nuevos trabajadores
6	¿Se encuentra afiliada a seguridad social, cuales conoce usted?	Si, la empresa me tiene afiliado a todas mis prestaciones sociales.
7	¿Sabe usted si realizaron la verificación de la información de su hoja de vida, podría indicarme como las verificaron?	Al momento de ingresar no me solicitaron hoja de vida, por tal motivo no verificaron ninguna referencia.
8	¿Entrego hoja de vida física para su contratación, que otros documentos le fueron solicitados?	Cuando fui contratado no entregue hoja de vida, sin embargo, hace 5 años me la solicitaron e hice entrega física y anexe los documentos, pienso que este requisito lo deben pedir antes de ingresar

9	¿Al momento de su contratación firmo algún documento legal, que respalde los acuerdos entre empleado y empleador?	Al momento de la contratación no, pero 5 años después sí, pero somos pocos los que tenemos firmado el contrato, me parece mal que no lo tengamos todos los empleados
10	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas, podría indicarme algunas?	Si, pero en algunos momentos debo hacer más de lo que me corresponde
11	¿Se siente satisfecho con el trato que recibe dentro de la empresa??	Si, aunque siento que falta motivación por parte de la empresa

Esta entrevista se realizó por medio virtual (Skype), de acuerdo con la autorización solicitada en días anteriores a la Directora de gestión de talento humano; Manuel se notaba un poco tenso en la conversación, en general sus respuestas terminaban en cómo creía que los procesos debían ser, la información obtenida fue desde su amplia experiencia como supervisor del área operativa, gracias al conocimiento del cultivo de caucho, además que él era la persona encargada de hacer la selección y contratación cuando empezó SOCCA a funcionar, por eso es tan valiosa esta entrevista, llevándonos así a tener otra perspectiva para realizar el análisis final, además se concluye que la falencia de este proceso es desde sus inicios del desarrollo de la actividad.

Entrevista operario

Empresa	SOCCA SAS
Persona entrevistada	Natael Veloza
Cargo	Operador agrícola
Experiencia en el cargo	1 año

#	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Le realizaron entrevista previa a su contratación, podría indicarme quien se la realizo?	Si, dos personas me entrevistaron, el supervisor y jefe de recurso humano

2	¿Le hicieron pruebas psicotécnicas, cuáles y por que medio?	No señora, solo entrevista
3	¿Le realizaron exámenes médicos de ingreso, cuáles y que entidad?	Si, me sacaron sangre y un médico me valoro, no recuerdo el nombre del laboratorio, pero tuve que ir hasta Barrancabermeja
4	¿Recibió capacitación para el cargo ¿Por parte de quién?	No señora, solo me asignaron las labores y una compañera me fue explicando
5	¿Le hicieron entrega de un manual de funciones, en que momento?	No señora a mí no me entregó ningún documento
6	¿Se encuentra afiliada a seguridad social, cuales conoce usted?	Si, yo tengo eps y me descuentan lo de la pensión y estoy afiliada a positiva
7	¿Sabe usted si realizaron la verificación de la información de su hoja de vida, podría indicarme como las verificaron?	No tengo idea, pero creo que no porque mis referencias no me dijeron nada
8	¿Entrego hoja de vida física para su contratación, que otros documentos le fueron solicitados?	Si señora, hoja de vida, fotocopia de la cedula y registro civil de mis hijos
9	¿Al momento de su contratación firmo algún documento legal, que respalde los acuerdos entre empleado y empleador?	No, fue verbal con la jefe de recursos humano y Manuel el supervisor
10	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas, podría indicarme algunas?	No, yo ingrese como rayadora y ahora hago varias cosas mas
11	¿Se siente satisfecho con el trato que recibe dentro de la empresa??	Si, aquí están muy pendiente de nosotros y pagan cumplido

Para la entrevista del operario también se hizo virtual (Skype), aunque fue un poco interrumpida por la conexión de internet, desde el inicio hubo buena disposición, sin embargo, se sintió la falta de conocimiento sobre las preguntas que se le estaban realizando, existió información irrelevante para los investigadores, pero es claro que los trabajadores de las áreas operativas no tienen conocimiento sobre su contratación y tampoco tienen claridad sobre el manejo interno que le da compañía.

El trabajador operativo y el supervisor, responden las entrevistas con un poco de temor de dar mal las respuestas y afectar en algo su relación con el empleador, simplemente se basan en

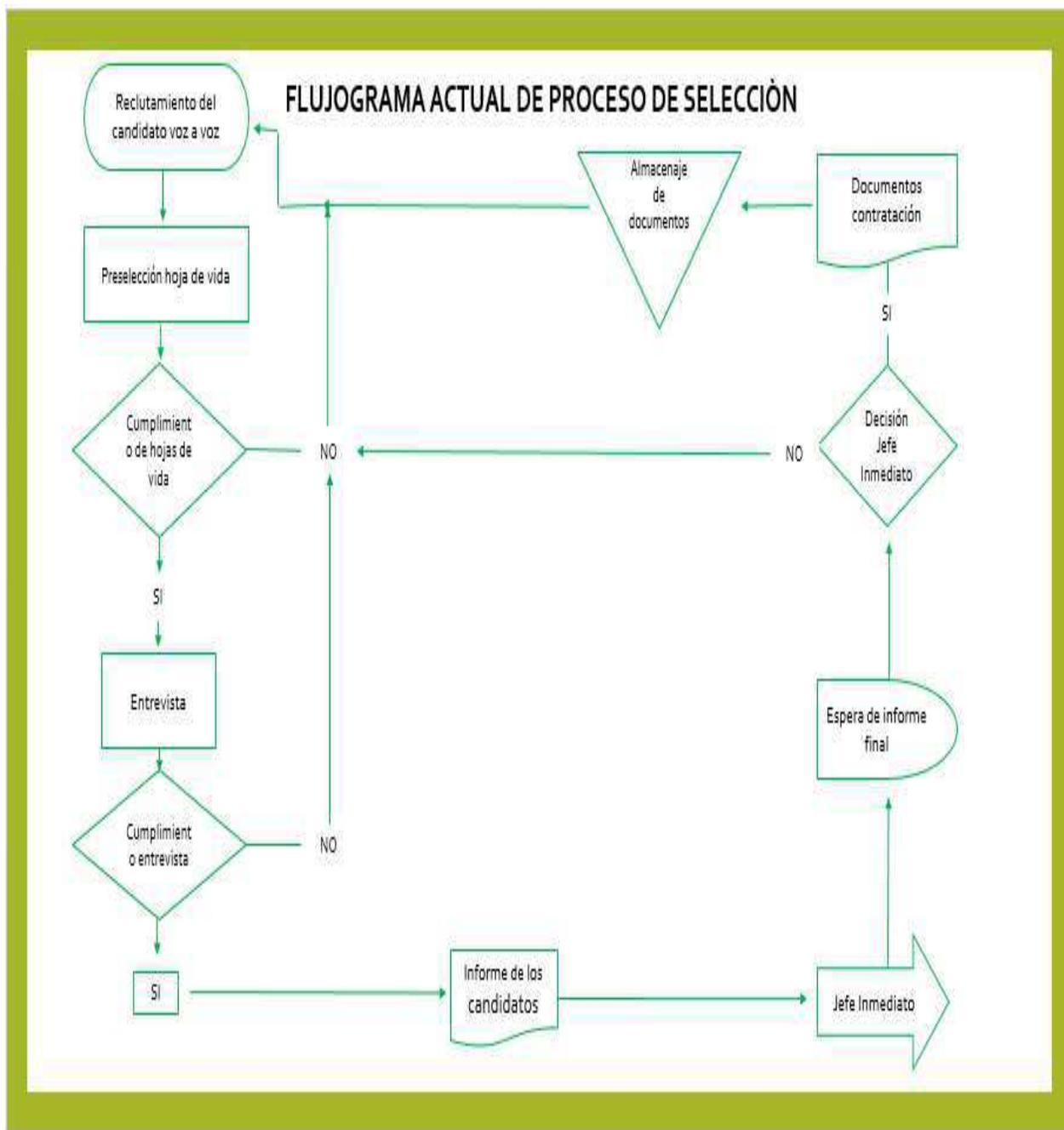
responder con generalidades sobre el tema cuestionado, el supervisor tiene más conocimiento del proceso, sin embargo, el operario no poseen información del manejo interno de la selección y mucho menos de la contratación, el tema para ellos es indiferente ya que cumplen con lo solicitado y a cambio reciben su remuneración económica, saben que están afiliados y que son parte de la empresa pero no se preocupan por conocer más de fondo sobre su propio proceso de contratación.

En conclusión, la información recolectada en las entrevistas arroja la situación actual del proceso de selección y contratación de la compañía, se evidencia la ausencia de técnica en el tema, los procesos realizados son básicos, se rigen en hacer lo necesario para tener un empleado más en la compañía, pero no se enfocan en buscar el candidato idóneo para ocupar la vacante disponible.

A partir de la información recolectada en las entrevistas y el aporte que dio la directora del área de gestión de talento humano, se logró hacer un análisis pertinente de las falencias presentadas y posteriormente poder proponer mejoras en los procedimientos, por tal motivo, se plantea el “flujograma actual del proceso de selección y contratación de la compañía” y el propuesto por los investigadores, como se puede observar más adelante.

Flujograma Actual del proceso de selección y contratación

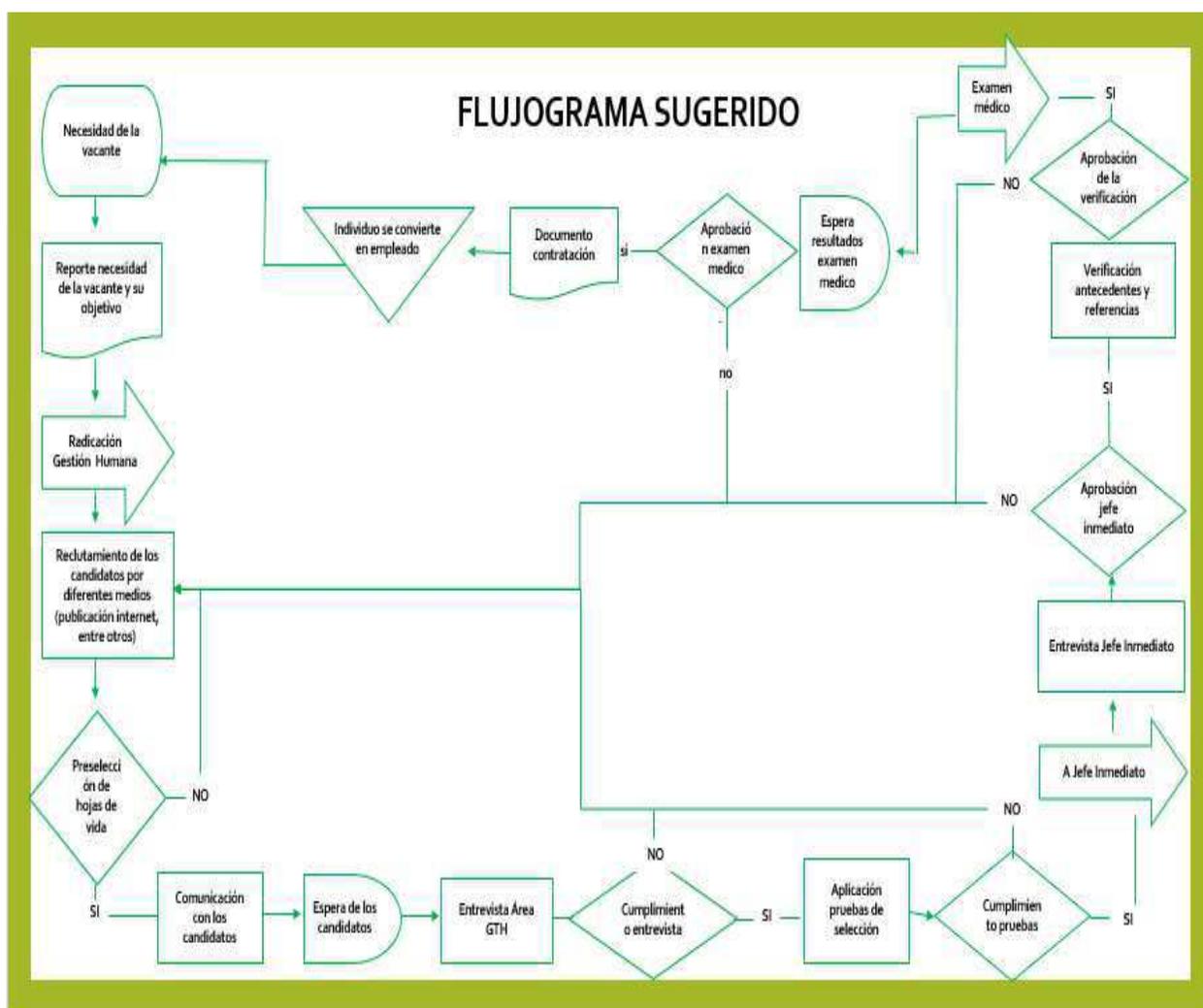
En el siguiente diagrama se puede evidenciar como se está llevando a cabo dichos procesos actualmente.



Se puede observar en este flujograma que el proceso actual puede arrojar contrataciones inadecuadas que representan baja productividad, llevan a realizar reprocesos lo cual afecta económicamente a la compañía y en el cumplimiento de objetivos planteados por el área de producción.

Luego, de acuerdo con lo investigado, se detecta oportunidades de mejora y así prevenir problemas a futuro, por ello creamos el “flujograma sugerido del proceso de selección y contratación de la compañía”, a continuación:

Flujograma propuesto para el proceso de selección y contratación



Si las organizaciones implementaran los procesos como se plantea en este flujograma, de seguro sus resultados serán óptimos y tendrían beneficios tanto para la compañía como para el

empleado; además, el uso de este flujograma arroja que se puede también sugerir a la compañía la implementación de los perfiles y descripción de cargos.

Estos perfiles y descripción de cargos se identificaron y se organizaron en un formato con las siguientes características: generalidades del cargo, qué se tiene bajo su responsabilidad, objetivo del puesto, nivel de autoridad, se enumeran las principales funciones y las competencias (educación, experiencia, formación y habilidades personales). Se sugieren los siguientes:

		PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS		Fecha	
				Versión	
NOMBRE DEL CARGO		No. de cargos	CARGO DEL JEFE INMEDIATO		
Representante legal		2	Representante legal		
CARGOS BAJOS REPOSABILIDAD			OBJETIVO DEL CARGO		
Director de Gestión de Talento Humano			Representar legalmente a la compañía antes los entes de control. Asesorar a las dependencias del nivel directivo de la empresa, en asuntos del funcionamiento estratégico de la organización.		
Autoridad del cargo		Autonomía total sobre las decisiones que tenga que tomar para dar cumplimiento al objetivo de su proceso			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
Ejercer la representación de la empresa en los procesos en que sea parte o tenga interés					
Proyectar los actos administrativos necesarios para el cumplimiento de las funciones a cargo de la empresa					
Revisar periódicamente el potencial de la empresa para ingresar o ampliarse a nuevos mercados					
Buscar soluciones a situaciones críticas que surjan en la organización					
Vigilar que el personal cumpla con las políticas de la empresa					
Elaborar propuestas y procedimientos que permitan o contribuyan al crecimiento de la organización					
Cumplir con todas las responsabilidades propias, a fin de contribuir a la eficacia implementación, mantenimiento y mejora del mismo.					
COMPETENCIAS					
Educación	Experiencia	Formación	Habilidades Personales		
Estudios profesionales en administración o carreras a fines	Cinco (5) años en labores gerenciales y afines con el manejo de recursos y personal	Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.	Orientación al logro, capacidad de negociación, habilidad para resolver problemas, creatividad e innovación, liderazgo, comunicación asertiva, sociabilidad.		

		PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS		Fecha	
				Versión	
NOMBRE DEL CARGO		No. de cargos		CARGO DEL JEFE INMEDIATO	
Director Gestión del Talento Humano		1		Representante Legal	
CARGOS BAJO REPOSABILIDAD			OBJETIVO DEL CARGO		
Todo el personal en general.			Planificar, coordinar y ejecutar las actividades en materia de reclutamiento, selección, contratación, desarrollo y evaluación de personal, según políticas, normas y lineamientos de la Dirección, con el propósito de lograr el estándar que la organización requiere en materia de Gestión Humana para alcanzar el desarrollo del personal.		
Autoridad del cargo		Autonomía total sobre las decisiones que tenga que tomar para dar cumplimiento al objetivo de su proceso			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
Coordinar y ejecutar las actividades contempladas en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.					
Coordinar y ejecutar el proceso de inducción de personal .					
Revisar la liquidación mensual de nómina y da su visto bueno o solicita modificaciones en inconsistencias, para tramitar pago.					
Revisar las liquidaciones del personal retirado y da su visto bueno o solicita modificaciones en inconsistencias, para tramitar pago.					
Supervisar que el personal a cargo cumpla con sus funciones					
Coordinar y ejecutar evaluación de desempeño y detección de necesidades de formación.					
Analizar, controlar y elaborar todos los movimientos de personal generados por ingresos, ajustes de sueldos, evaluación de desempeño, transferencias, promociones y periodos de prueba del personal; tramitando la documentación requerida para el procesamiento de los mismos.					
Reclutamiento de personal y preselección de hojas de vida, primer entrevista a candidatos que cumplan con el perfil y remisión a entrevista con jefe inmediato de ser requerido					
Coordinar y delegar funciones a sus subalternos que garanticen el normal y eficiente resultado del proceso de Talento Humano de la empresa.					
Llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por su jefe inmediato.					
Mantener en orden equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.					
Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.					
Las demás funciones que por razón del desarrollo eficaz del cargo, deba ejecutar.					
COMPETENCIAS					
Educación		Experiencia		Formación	
Profesional en carreras administrativas y/o afines.		Dos (2) años en labores relacionadas con el área de Gestión de Talento Humano.		Conocimiento en paquete office, cursos y seminarios relacionados en el cargo	
Habilidades Personales					
Agilidad, capacidad de análisis, calidad en el trabajo, responsabilidad, capacidad de gestión, conocimiento de las funciones y materiales de trabajo, capacidad de negociación, persuasivo, capacidad de comunicación, capacidad de comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, trabajo en equipo.					

		PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS		Fecha	
				Versión	
NOMBRE DEL CARGO		No. de cargos	CARGO DEL JEFE INMEDIATO		
Supervisor		3	Director Gestión Talento Humano		
CARGOS BAJO REPOSABILIDAD			OBJETIVO DEL CARGO		
Personal Operativo			Responsable de la correcta y eficiente ejecución de las tareas cotidianas y también de proteger la vida de quienes contratan los servicios de los profesionales bajo supervisión.		
Autoridad del cargo	Participa en las decisiones argumentado el desempeño de los procesos, pero no tiene autonomía para tomar las decisiones finales				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
Planear la ejecución del trabajo					
Dirigir inspecciones para identificar trabajos de producción					
Identificar los peligros de seguridad específicos que se encontraran en el desempeño del proceso de producción					
Realizar procedimientos seguros y asegurarse que todos los aspectos de la política de seguridad de la empresa sean incorporados al plan.					
Estimar las horas de trabajo para las órdenes, la duración total del mantenimiento y las habilidades necesarias para realizar la tarea.					
Planificar los mantenimientos con un apropiado nivel de detalle y garantizando las mayor eficiencia.					
Planear la siembra, y mantenimiento del cultivo					
Supervisar el proceso de rayado ejecutado por los operarios					
Coordinar las actividades e ejecutar en la semana					
Direccionar las compras necesarias para realizar el trabajo					
Mantener en orden equipos y herramientas de trabajo, reportando cualquier anomalía.					
Reporte semanal de las personas a cargo. Resultados de trabajo y novedades					
Las demás funciones que por razón del desarrollo eficaz del cargo, deba ejecutar.					
COMPETENCIAS					
Educación	Experiencia	Formación	Habilidades Personales		
Estudios profesional en Ingeniería o afines	Dos (2) años en empresas del sector o afines	Manejo de paquetes utilitarios; Windows, y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point	Orientación al logro, habilidad para resolver, comunicación asertiva, sociabilidad, trabajo en equipo		

		PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS		Fecha	
				Versión	
NOMBRE DEL CARGO		No. de cargos	CARGO DEL JEFE INMEDIATO		
Asistente Administrativo		1	Director Gestión Talento Humano		
CARGOS BAJO REPOSABILIDAD			OBJETIVO DEL CARGO		
No Aplica			Brindar apoyo y soporte en todos los aspectos administrativos, para desarrollar y cumplir los proyectos de acuerdo con los presupuestos, programación, calidad y con la fecha de la planeación, logrando mayor eficiencia y eficacia en los procesos de la organización.		
Autoridad del cargo		Para tomar cualquier decisión siempre lo debe consultar con su Jefe Inmediato.			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
Atender y corresponder llamadas telefónica.					
Recibir y revisar materiales, repuestos, equipos y otros suministros					
Solicitar cotizaciones para las compras de materias primas e insumos y demás compras.					
Solicitar la documentación correspondiente a los proveedores.					
Colaborar en la elaboración de propuestas u ofertas que presente la empresa ante los organismos que lo requieran.					
Recibir, revisar y enviar organizadamente la facturación al área de contabilidad.					
Custodiar y manejar caja mejor.					
Mantener en orden equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.					
Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.					
Apoyar las labores logísticas y administrativas asignadas por su jefe inmediato.					
COMPETENCIAS					
Educación	Experiencia	Formación	Habilidades Personales		
Bachiller Académico/ Técnico o Tecnólogo de carreras administrativas	Seis (6) meses en cargos similares o afines.	Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point. Redacción comercial y curso de técnicas de archivo.	Eficiente administración del tiempo, dinamismo, facilidad de resolver problemas, uso de software y computadoras, uso de fotocopidora, buen trato en la atención al público, discreción.		

		PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS		Fecha	
				Versión	
NOMBRE DEL CARGO		No. de cargos	CARGO DEL JEFE INMEDIATO		
Operarios		25	Supervisor		
CARGOS BAJO REPOSABILIDAD			OBJETIVO DEL CARGO		
No Aplica			Realizar el rayado del árbol del caucho para luego preparar su industrialización.		
Autoridad del cargo		Para tomar cualquier decisión siempre lo debe consultar con su Jefe Inmediato.			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
Atender las a ordenes del supervisor					
Cuidar del cultivo de caucho, según instrucciones.					
Operar los diferentes tipos de tractores					
Cumplir con los planes de trabajo asignados en la planeación general de la plantación.					
Informar oportunamente las fallas mecánicas para su inmediata reparación					
Realizar labores agrícolas asignadas por el administrador de cultivo					
Velar por el buen funcionamiento y cuidado de las herramientas asignadas a su cargo.					
Realizar incisiones a la corteza del árbol con el fin de recolectar el látex y estimular el árbol para una mayor producción.					
Transportar el látex					
Producir las laminas de cauchos					
Liquidar contratos de obra.					
Colaborar en la elaboración de propuestas u ofertas que presente la empresa ante los organismos que lo requieran.					
Apoyar las labores logísticas, de almacén y administrativas asignadas por su jefe inmediato.					
COMPETENCIAS					
Educación		Experiencia		Formación	
Habilidades Personales					
Sin educación o bachiller academico		No requiere experiencia previa		No relevante	
Dinamismo, conocimiento del cultivo de caucho.					

Contar con un perfil y descripción de cargos, permite optimizar los tiempos de contratación y tener claridad en las funciones a desarrollar por cada empleado, es la herramienta que se sugiere a la compañía que implemente para conseguir al candidato idóneo y que sea coherente con las características definidos en estos.

Administración del trabajo

Cronograma

El cronograma a ejecutar durante la investigación es el siguiente:

2018		FEB				MAR				ABR				MAY			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Lluvia de Ideas	Equipo Ejecutor																
Titulo del proyecto	Equipo Ejecutor																
Tema de investigación	Equipo Ejecutor																
Planteamiento del problema y pregunta de investigación	Equipo Ejecutor																
Objetivos general y específico	Equipo Ejecutor																
Justificación	Equipo Ejecutor																
Revisión y evaluación del planteamiento del problemas y objetivo	Tutor																
Antecedentes investigativos	Equipo Ejecutor																
Marco conceptual	Equipo Ejecutor																
Marco Teórico y Geográfico	Equipo Ejecutor																
Revisión y sugerencias	Tutor																
Marco histórico y Marco legal	Equipo Ejecutor																
Revisión marco referencial	Tutor																
Naturaleza de la investigación , Tipo de investigación y universo, población y muestra	Equipo Ejecutor																
Trabajo de campo	Equipo Ejecutor																
Descripción de los datos obtenidos e interpretación	Equipo Ejecutor																
Análisis de los resultados a la luz de lo presentado en el problema	Equipo Ejecutor																
Revisión Cronograma y Presupuesto	Equipo Ejecutor																
Conclusiones y sugerencias	Equipo Ejecutor																
Revisión final del proyecto	Tutor																

Presupuesto

El presupuesto a ejecutar durante la investigación es:

PRESUPUESTO GLOBAL DE LA PROPUESTA					
ITEM					TOTAL
1	Equipo, software, servicios técnicos				235.000
2	Materiales y suministros				62.000
3	Transporte y salidas de campo				256.000
4	Materiales bibliográficos y fotocopias				66.000
VALOR TOTAL					619.000
TABLA 1			TABLA 2		
1	Equipo, software, servicios técnicos	Valor	2	Materiales y suministros	Valor
	CD	10.000		USB	50.000
	Equipo	200.000		Esferos	3.000
	Telefono	25.000		Resmas de Papel	9.000
Subtotal 1		235.000	Subtotal 2		62.000
TABLA 3			TABLA 4		
3	Transporte y salidas de campo	Valor	4	Materiales bibliográficos y fotocopias	Valor
	Transportes	106.000		Fotocopias Libros	51.000
	Salida de campo	150.000		Impresiones	15.000
Subtotal 3		256.000	Subtotal 4		66.000

Conclusiones

- Se evidencia la falta de la técnica para los procesos de selección y contratación del personal.
- Se evidencia que la compañía no cuenta con un análisis y descripción de cargos para optimizar los procesos de selección y contratación.
- Se evidencia que el proceso actual de la compañía no es aplicado de manera uniforme para todo el personal por contratar.
- El contratar personal con el perfil erróneo para ocupar los cargos de la empresa, es por la falta de conocimiento del área de gestión humana, lo que conlleva que el personal que debe estar más capacitado es el encargado de realizar el proceso de selección y contratación de SOCCA SAS.
- Se evidencia la sobrecarga laboral, y la segregación de responsabilidades y sobretodo formar una estructura sólida administrativa que se enfoque en el manejo del personal.
- La compañía conoce y se encuentra en proceso de implementación del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) de acuerdo con el Decreto 1072-2015, con el fin de minimizar riesgos, accidentes, enfermedades laborales dentro de la compañía.
- Para el Especialista en gerencia de empresas el trabajo fue enriquecedor y de gran enseñanza, debido que se realizó investigación en temas de recursos humanos que existe bastante bagaje, del cual aprendimos y tomamos como referencia para sacar adelante esta investigación.

Recomendaciones

- Se sugiere dar seguimiento pre – pos, a los procesos de selección y contratación, que permita el correcto funcionamiento administrativo de la organización.
- Los objetivos que se han propuesto en esta investigación se han alcanzado, ya que son de vital importancia para la productividad de la organización.
- El diseño y la descripción de puestos de trabajo es una actividad previa al proceso de selección en SOCCA SAS, lo cual permite mejorar la estructura del proceso actual de los nuevos colaboradores de acuerdo con los objetivos del área de Gestión de Talento Humano.
- El organizar los procesos administrativos de la organización es fundamental para detallar los perfiles de las vacantes de SOCCA SAS.
- En general es necesario implementar una capacitación para el área de gestión de talento humano, sobre técnicas de contratación y selección, para fortalecer la estructura del área de gestión

Bibliografía

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. Capítulo 8, Descripción y análisis de cargos. Pag 330.

CHIAVENATO Idalberto (2000) “Administración de recursos humanos” Los ángeles california, Recursos Humanos Edicao Compacta.

Frías Valdivia Bárbaro. (2010, junio 16). Evolución de los recursos humanos y sistemas de capacitación ambiental. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-de-los-recursos-humanos-y-sistemas-de-capacitacion-ambiental/>

RAMIREZ, C. C. (2007, P. 239) fundamentos *de administración*, Colombia, Ecoe ediciones

CHIAVENATO idalberto. (2002, Pag.2 -165) *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. McGrawHill

ALLES, Martha. 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Capítulo 1= Paso 1. Descripción de puestos ¿Por dónde comenzar? Por el principio: Análisis y descripción de puestos (job decription). Pág. 84. Buenos Aires: Granica, 2.006

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO, Colombia equitativa y sin pobreza extrema.
Capítulo 3. Pag. 50

<https://www.definicionabc.com/negocios/seleccion-de-personal.php>

OIT, Organización Internacional del Trabajo. www.google.co.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). El proceso de investigación científica. México: Limusa SA
Noruega editores. **pp. 43-46**

Werther, William y Davis, Keith. Administración de recursos humanos el capital humano de
las empresas. Sexta edición. 2008, Monterrey, México

Vasilachis de Gialdino Irene, estrategias de investigación cualitativa primera edición,
noviembre de 2006, Barcelona

Universidad de Jaen, *metodología cualitativa*,
http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuali.html

Anexos

Anexo 1. Pasos para el proceso de selección

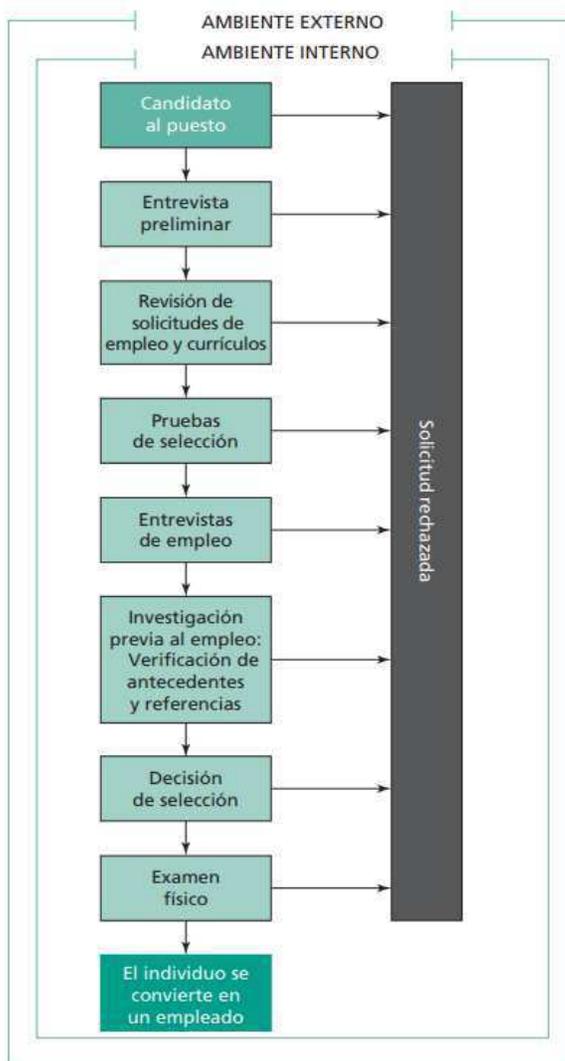


Figura 6-1 El proceso de selección

