

**Diagnóstico para determinar el impacto del proceso de selección de personal en la rotación
dentro de la cooperativa multiactiva COPSERVIR LTDA.**

Ingrid Lorena Claro Barbosa

Esnela Soema Mejía Morales

Yuleima María Gutiérrez Orozco

María Fernanda Zarza Aguilar

Nohemys Ibeth Mercado Verbel

Jemima Ríos Vargas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2021

Dedicatoria

En primer lugar, a cada uno de nuestros padres quienes son el pilar de nuestra vida diaria, ellos son los principales responsables de nuestra formación profesional y nuestros deseos de superación.

En segundo lugar, también a cada uno de nuestros hijos quien son la fuente de motivación diaria, y que cada lucha es para brindarles un mejor futuro.

Hoy en día sabemos que cada una de las lágrimas, trasnochos son la recompensa del mañana.

Agradecimientos

Agradecemos de manera muy especial este proyecto a Dios, primeramente, quien es el
guiador de cada uno de nuestros proyectos y metas.

Queremos agradecer a cada uno de los tutores que estuvieron durante nuestra formación,
pues gracias a ellos es que hoy hemos llegado hasta este punto con la debida formación y
culminar este diplomado.

A cada uno de nuestros compañeros quienes con cada una de sus ideas y aportes hemos
construido excelentes trabajos colaborativos durante cada una de las fases.

A cada una de nuestras familias quienes estuvieron impulsando por construir un mejor
futuro como profesionales

A cada una de las personas maravillosas que estuvieron en cada momento siendo apoyo
para terminar esta fase como profesionales.

Resumen

El presente proyecto tiene como finalidad presentar a los tutores, estudiantes y demás personas que se encuentran en el ámbito del Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano, un diagnóstico realizado a la empresa COPSERVIR LTDA, cuyo enfoque es el impacto del actual proceso de selección de personal en la rotación del mismo.

Mediante la información obtenida en esta investigación se pretende ayudar a mejorar las causas de la rotación de personal de la empresa, entregando a la empresa, en su defecto, al área de Recursos Humanos, el documento con sus respectivas conclusiones y recomendaciones y de esta forma sean más viable su aplicación en el área Comercial, específicamente en el cargo de Asesores Comerciales de la zona cinco de la empresa COPSERVIR LTDA, área en la que se realizó la investigación directa.

Palabras clave: Diagnóstico, selección, personal, rotación, empresa, organización, investigación.

Abstract

The purpose of this project is to present to the tutors, students and other people who are in the scope of the Diploma of Deepening in Human Talent Management, a diagnosis made to the company COPSERVIR LTDA, whose focus is the impact of the current selection process of personnel in the rotation of the same.

By means of the information obtained in this investigation, it is intended to help improve the causes of the turnover of the company's personnel, delivering to the company, failing that, to the Human Resources area, the document with its respective conclusions and recommendations and in this way its application in the Commercial area is more viable, specifically in the position of Commercial Advisors of zone five of the company COPSERVIR LTDA, area in which the direct investigation was carried out.

Keywords: diagnosis, selection, personnel, rotation, company, organization, research.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Planteamiento del problema.....	10
Selección y evaluación	11
Equipo de Onboarding y evaluación	11
Justificación	13
Objetivos.....	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos.....	15
Antecedentes	16
Marco Teórico.....	19
Marco Legal	23
Metodología de la investigación	25
Tipo de investigación	25
Muestra.....	25
Técnicas de recolección de la información	26
Resultados	27
Análisis de la información.....	27
Conclusiones	34
Recomendaciones	36
Bibliografía	39
Anexos	42

Figuras

Figura 1 Pregunta 1	27
Figura 2 Pregunta 2	28
Figura 3 Pregunta 3	29
Figura 4 Pregunta 4	30
Figura 5 Pregunta 5	30
Figura 6 Pregunta 6	31
Figura 7 Pregunta 7	32
Figura 8 Pregunta 8	33

Anexos

Anexo 1. Encuesta aplicada a los asesores de punto de venta.....42

Introducción

Nuestro proyecto se encuentra basado en el “proceso de Selección de Personal” enfatizando en el impacto de éste en la “rotación de personal”. Según Chiavenato (2009) la rotación de personal es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido, el cual debe ser calculado o determinado de forma científica y objetiva.

Se realizó un estudio sobre el proceso de selección de personal que se aplica a la empresa COPSERVIR LTDA. actualmente, mediante el dialogo y aplicación de una Encuesta, al personal que labora en la entidad para recoger la información necesaria para el presente proyecto.

Se encontrará además el marco teórico, marco legal y la metodología a utilizar en la investigación, para la elaboración del diagnóstico planteado en el proyecto.

Planteamiento del problema

COPSERVIR LTDA, es una cooperativa que se adapta a los cambios de manera globalizada, capacita esporádicamente a su personal para que se adapte a los diferentes cambios que se presentan en la organización.

Debido a un análisis exhaustivo realizado en las dependencias de la cooperativa se encontraron algunos aspectos que requieren ser corregidos en el área de Talento Humano. Por lo anteriormente dicho, la cooperativa COPSERVIR LTDA, decide realizar ajustes en cuanto a la rotación de personal, ya que, al momento de presentarse la oportunidad o necesidad de rotar al personal de la empresa, no hay claridad en las funciones que este debe desempeñar dentro de su puesto de trabajo.

La rotación de personal según Orozco (2013), es la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta los que realizan de una forma inevitable tales como jubilados y fallecidos. Según Chiavenato (2009) la rotación de personal es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual debe ser calculado o determinado de forma científica y objetiva.

Hoy en día la competitividad en la empresa depende en gran parte de un idóneo proceso de selección.

Una de las dificultades más importantes en la dirección de personal es precisamente su carácter intangible. Una selección de personal inadecuada hace que la empresa experimente situaciones negativas y su productividad sea deficiente; por tanto, no se puede olvidar que la esencia de toda organización es su personal.

Es por esta razón, que la cooperativa COPSERVIR LTDA necesita un replanteamiento del proceso usado para la selección del personal, con el fin de lograr un buen grupo de personas idóneas para los diferentes cargos de la cooperativa.

¿Qué métodos se pueden aplicar para crear pautas estratégicas dentro de COPSERVIR LTDA.?

¿Cómo corregir los aspectos encontrados durante la realización del diagnóstico realizado?

Selección y evaluación

Ubicado en la ciudad de Cali, el jefe de selección y evaluación es el encargado de dirigir y coordinar todos los procesos de atracción y promoción del talento a nivel nacional. Así mismo, es la persona encargada de redirigir los procesos entre los analistas de selección con el objetivo de brindar la mejor cobertura a los requerimientos de personal de la cooperativa.

Dentro de los otros procesos a cargo se encuentran los relacionados con la dirección de los planes individuales de desarrollo del personal operativo, la coordinación del proceso de la gestión del desempeño y productividad a través de objetivos y resultados claves, como velar por el correcto funcionamiento del proceso de evaluación de periodo de prueba del personal contratado y las evaluaciones por desempeño de los ascensos.

El área de Selección cuenta con un experimentado equipo de profesionales en Psicología con una amplia trayectoria en la gestión de procesos de atracción y promoción del talento, que brinda objetividad y transparencia en los procesos realizados por la Cooperativa.

Equipo de Onboarding y evaluación

El Analista de evaluación, es el encargado de garantizar los procesos de evaluación de periodo de prueba para el talento atraído y de desempeño para la promoción de personal.

Otro de sus frentes de trabajo está relacionado con el proceso de Onboarding de COPSERVIR LTDA, el cual busca generar el acoplamiento de los nuevos trabajadores tanto a la cultura organizacional como al cargo que desempeña. Adicionalmente, es el profesional encargado de brindar apoyo a los trabajadores de los Puntos de Venta, que de manera excepcional lo requieran, a través de los Planes Individuales de Desarrollo, en donde se abordan temáticas relevantes para los trabajadores.

Finalmente, y como un proceso novedoso en COPSERVIR LTDA, es el encargado de apoyar el proceso de la Gestión del Desempeño y Productividad a través de la metodología de Objetivos y Resultados Clave.

Este proceso se ha diseñado para trabajarse en dos fases, en la primera se dan a conocer los elementos de la identidad corporativa y en la segunda se busca reforzar las funciones más relevantes que el trabajador debe realizar en su cargo.

Justificación

La estimación del presente estudio se apoya en la necesidad de realizar un diagnóstico en la cooperativa multiactiva COPSERVIR LTDA., en el cual se puedan dar a conocer las necesidades, identificar las fortalezas, como también las oportunidades que se presentan en cuanto a la selección de talento humano dentro de la cooperativa, con el fin de disminuir la rotación de personal.

Según Torres Laborde, J.L. y Jaramillo Naranjo, O.L. (2014) se debe realizar un análisis de puestos de trabajo, identificando el registro de todos y cada uno de los elementos que hacen parte de estos (tareas, funciones, deberes, responsabilidades, fines, condiciones, y conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su ejecución.)

Esto permitirá tener claro cuáles son las condiciones para la selección del personal y cuales las funciones del cargo a ejercer dentro de la cooperativa en cada puesto de trabajo, logrando así seleccionar el personal idóneo para cada puesto de trabajo.

Para las empresas en Colombia la selección de personal es fundamental, por esto la importancia del presente diagnóstico a la cooperativa multiactiva COPSERVIR LTDA. el cual busca mejorar los procesos concernientes a la selección y rotación de personal.

En la cooperativa multiactiva COPSERVIR LTDA., es muy importante y consecuente realizar este proyecto, debido a que en los últimos seis meses se ha visto reflejada una alta rotación en el personal lo cual ha generado un decrecimiento importante en cuanto a productividad, esto gracias a la contratación de personal que carece del perfil adecuado a las competencias necesarias para desempeñarse en el cargo (Meléndez, 2012).

Dando como resultado un proceso de selección de personal mal estructurado para la selección del personal idóneo, para desempeñarse de manera competitiva en el cargo según las competencias establecidas en el mismo.

La proposición tiene un objetivo general determinado, orientado en el estudio de organización interna y la selección del talento humano en la Cooperativa COPSERVIR LTDA

La directiva de la cooperativa COPSERVIR LTDA destaca la gran importancia en los procesos administrativos fundamentales (planeación, organización, dirección y control) propuestas por Vásquez U. W. E. Mairena B. M.J. Rivera Z. A. K (2017-2018). Pero con todo esto la cooperativa no cuenta con un proceso adecuado para la selección del personal, para que esto conlleve efectivamente a desarrollar los objetivos corporativos de la cooperativa, especialmente en el desarrollo de su objetivo social. Por lo anterior, se hace necesario realizar el presente proyecto para poder encontrar una solución a la problemática que ha venido afectando de forma significativa a la empresa (Salazar, 2005).

Objetivos

Objetivo General

Evaluar el impacto del proceso de selección de personal en la rotación dentro de la cooperativa multiactiva COPSERVIR LTDA.

Objetivos Específicos

Revisar el proceso de selección de personal actual con el fin de identificar las causas que puedan generar o afectar la rotación del mismo.

Analizar las causas encontradas en el proceso de selección y su impacto en la rotación de personal

Emitir un diagnóstico de acuerdo a las causas encontradas y el análisis realizado.

Antecedentes

El presente proyecto de investigación está direccionado en una problemática actual en las empresas. La rotación de personal en las empresas es constante y siempre es un tema de actualidad, pero, que ocurra de manera gradual conlleva a generar desgastes tanto económicos, retrasos en los procesos y procedimientos internos, una percepción poco favorable frente los trabajadores, como a los clientes corporativos y el sector económico.

Se han realizado diferentes estudios e investigaciones sobre esta problemática, incluso muchos artículos publicados que han dado modelos muy importantes crear estrategias que permitan disminuir los indicadores sobre rotación dentro de las organizaciones; algunos se relacionan a continuación en los cuales se basa este proyecto.

González, Guevara, Piña & Ramírez (2017) en su proyecto de grado “Propuesta para disminuir la rotación de personal en la empresa EULEN COLOMBIA S.A. a partir del análisis de las entrevistas de retiro” propuesta para obtener el título de Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones, afirman que uno de los factores que afecta de manera significativa el buen desarrollo laboral en las diferentes áreas funcionales de cualquier organización, es la rotación de personal, ésta puede presentarse por diversos componentes que finalmente se ven reflejados en el retiro voluntario de los trabajadores. A través del proyecto, logró identificar cuáles son las principales causas de rotación de personal y como afectaron directamente a la empresa. Un caso muy similar al proyecto este proyecto que de igual manera busca conocer las problemáticas que se encuentran en la organización y crear propuestas para poder solucionarlas.

Otra investigación realizada fue la de Moreno y Lemus (2017) titulada “Análisis de las principales causas de rotación de personal” en el cual consideran que la alta rotación de personal

es un tema alarmante para las empresas, debido al impacto que tienen en la productividad y eficiencia a la hora de desempeñar un objeto social; consideran que la rotación de personal en las empresas es un tema fundamental y de suma importancia; el área de recursos humanos centra su interés y estudio en múltiples aspectos de la gestión de personas como elemento esencial para el logro de los objetivos de la organización y en particular en aspectos como la satisfacción laboral. Donde se pudo evidenciar cual fue la causa principal que más influyó en la rotación de personal; lo cual se tuvo en cuenta al momento de realizar la presente investigación pues ayuda a afianzar el presente proyecto.

Por otro lado, haciendo referencia específicamente a la empresa objeto de estudio, ésta se creó como una entidad sin ánimo de lucro en 1995, perteneciente al segmento de la economía solidaria. Al ser una cooperativa, le autorizaron varias líneas de negocio: consumo y comercialización; sección de crédito; producción y vivienda.

En COPSERVIR LTDA., por tratarse de una cooperativa de trabajadores, su capital social está compuesto exclusivamente por aportes de origen laboral, proveniente de los descuentos por nómina que quincenalmente se realiza a los trabajadores.

Los dueños de la cooperativa fueron los hermanos Rodríguez, por lo cual, la justicia colombiana adelantaba una investigación desde 1991 para determinar el origen de los dineros de La Rebaja. Sin embargo, en este caso, a los Rodríguez les fue bien. La Fiscalía precluyó la investigación en febrero de 1996, cinco meses después del pronunciamiento del presidente norteamericano. Aun así, Jaime Rodríguez Mondragón consideró que la única salida que le quedaba era ofrecerles la empresa a los trabajadores. Para ello, constituyeron legalmente la cooperativa COPSERVIR LTDA. Luego les consultaron a todas las entidades oficiales, a la

Fiscalía, a la embajada de Estados Unidos y a las Superintendencias de Sociedades y Bancaria sobre la transparencia del negocio y nadie lo objetó. La compraventa se cerró por \$35.000 millones de pesos, que serían pagados a 20 años. "El compromiso de los 4.100 empleados fue pagar quincenalmente la deuda con el 10 por ciento de su salario. Les fue entregado a los empleados, 320 establecimientos comerciales y hoy tienen 442, en 122 ciudades, que son los que conforman la cadena de droguerías más grande del país y que está dentro de las 50 empresas más grandes de Colombia", sostuvo el representante legal de COPSERVIR LTDA, Ricardo Calderón.

el 5 de noviembre de 2020, se ordena levantar la medida de toma de posesión para administrar los bienes, haberes y negocios de la cooperativa multiactiva de servicios solidarios, COPSERVIR LTDA

Marco Teórico

El concepto de rotación de personal ha llamado la atención desde hace más de tres décadas y son varias las investigaciones que han desarrollado estudios o investigaciones sobre el proceso de la rotación.

Uno de los primeros esfuerzos por modelar el concepto de rotación fue llevado a cabo por Mobley (1977). Su modelo se enfocó en dos facetas: la primero hace referencia a las variables que asocian a las actitudes de trabajo con la rotación; esto es, las actitudes de trabajo tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí, proponiendo específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia. Además, las intenciones de búsqueda de trabajo y renuncia son la consecuencia de la evaluación comparativa que hace el individuo sobre su trabajo y otra alternativa de empleo.

Un segundo modelo propuesto por Mobley, Griffiths, Hand, y Meglino (1979) identifica otras variables que contribuyen a la rotación. A diferencia del primer modelo, éste toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia. En otras palabras, considera un rango más amplio de factores. Por ejemplo, la intención de búsqueda de empleo y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares

Un tercer modelo analizado en el presente trabajo es el propuesto por Price y Mueller (1981), quienes consideran a la rotación como un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes de la satisfacción en el trabajo (paga, integración, comunicación instrumental,

comunicación formal y centralización) y que resulta del balance entre la satisfacción de insatisfacción con dichos antecedentes. Esta conceptualización es consistente con las revisiones de Mobley y el trabajo de March y Simón (1958, p. 1). Al igual que March y Simón, Price y Mueller consideran la interacción entre el nivel de satisfacción y la disponibilidad de empleos en otras organizaciones. La proporción de renuncias voluntarias es mayor en el caso de empleados insatisfechos con buenas oportunidades de empleo. De acuerdo al modelo, es menor la probabilidad de renuncia en el caso de pocas oportunidades de empleo, independientemente del nivel de satisfacción. La etapa final del modelo es la decisión de permanecer en o renunciar a la organización.

Según Chiavenato (2009) menciona que la rotación de personal es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva

En la actualidad uno de los mayores retos que presenta la gerencia del talento humano es el crear herramientas útiles mediante las cuales el personal logre comprometerse e integrarse a la organización y mediante estas obtener ventajas competitivas y duraderas. De esta manera cuando se logre que los empleados se encuentren identificados y comprometidos con la organización en la que trabajan y de esta forma son mayores las posibilidades de que permanezcan en esta.

(Milkovich y Boudreau, 1994)

En consecuencia, los recursos humanos son los factores que hacen a las organizaciones productivas y competitivas y, por ende exitosas, de allí que resulte importante desarrollar una gestión de recursos humanos que garantice la disponibilidad de personal bien capacitado,

competente, actualizado, con actitud adecuada hacia el trabajo y comprometido con el futuro de la organización (identidad y pertenencia organizacional), por lo que se deben delimitar claramente, por una parte, el objetivo al cual se dirige la gestión de sus recursos humanos y, por la otra, la función de recursos humanos que cumplirá la organización.

Rodríguez en su artículo introducción a la psicología del trabajo (1998) define la rotación de personal como el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicantes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo.

Así mismo, complementa esta definición como el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objetivo de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitan enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo.

La rotación de personal implica que algún miembro de la organización abandone su puesto de trabajo, sin embargo, Taylor (1999) menciona que ésta se puede desarrollar de 2 maneras: la rotación del empleado dentro de la misma empresa, ya sea por medio de promociones o cambios de puesto que es lo que hace COPSERVIR LTDA dentro de la empresa las cuales realiza ascenso en los mensajeros, asesores comerciales o cargos administrativos. En cuanto a la segunda se trata de la salida del empleado de la empresa donde labora, con el objetivo de buscar nuevas ofertas laborales.

El bienestar social encierra una serie de actividades, beneficios y programas que pretenden dar solución a las necesidades del ser humano, la cual impera de forma positiva o en la

sociedad y en la organización en este caso COPSERVIR LTDA ya que hace parte de un entorno social reconocido. (Vigoya, 2002)

De esta manera, las empresas que integran los individuos, cualquiera que sea deben avanzar en programas que puedan garantizar el bienestar social del equipo.

La cultura organizacional la podríamos definir como las virtudes y la confianza que los miembros de la cooperativa tienen en común, los cuales exponen dándolos a conocer como principios que les permite orientarse en cuanto a su comportamiento dentro de la empresa tanto en la comunicación, el respeto y las costumbres.

Además, la cultura organizacional demarca el horizonte hacia el bienestar de los miembros de la organización, reuniendo tanto sus costumbres, sus principios y la manera de actuar orientados siempre al mejoramiento en su bienestar y de cada integrante de la empresa.

Por otro lado, el clima organizacional podemos entender que es la agrupación de apreciación, afecto que los miembros de la organización tienen en común con respecto a las cualidades de la empresa, como los procedimientos, prácticas y política de la empresa. El cual influye en la empresa y su personal pues es muy importante ya que determina el bienestar y la satisfacción de cada empleado y de la empresa. Lewin (1951).

De esta manera las condiciones o ambiente laboral propicio contribuyen al mejoramiento en la calidad de vida de los colaboradores, pues en un ambiente laboral sano se tendrá personal sano, tanto emocional, física y mental lo cual mejora su capacidad productiva en la labor cotidiana. Si el ambiente o el clima laboral es adverso, puede generar estrés laboral y enfermedades en el personal, el cual disminuirá significativamente su capacidad laboral. (OIT) (1975).

Marco Legal

Consideramos muy importante para el proyecto recordar el marco legal, debido a que en la empresa COPSERVIR LTDA. existen algunas particularidades que se deben considerar ya que es una entidad vigilada por entes del estado.

COPSERVIR LTDA es una entidad del sector solidario, que en grado de Cooperativa multiactiva tiene por objeto trabajar por el beneficio de los asociados y la comunidad (Ley 79 de 1988). Dentro de su interés solidario se dedica a la instalación y operación de almacenes por secciones y droguerías a nivel nacional, ofreciendo además un sistema de aportación y crédito para cubrir las necesidades y el desarrollo económico de sus trabajadores con un fondo mutuo.

La empresa COPSERVIR LTDA., es vigilada por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) a nivel nacional y a nivel departamental es controlada por la entidad encargada de la normatividad del expendio de drogas al público, que es la Secretaría de Salud de cada localidad.

Leyes internacionales

Republica de Nicaragua. Ley de medicamentos y farmacias ley no. 292. aprobado el 16 abril 1998, la asamblea nacional de la república de nicaragua.

Normatividad colombiana

Decreto 2200/2005. Por el cual se reglamenta el servicio farmacéutico y se dictan otras disposiciones. Regula las actividades y/o procesos propios del servicio farmacéutico.

Luego de realizar un análisis y estudio que tiene que ver con el tema legal, no se encontraron leyes que regulen o castiguen en el tema de rotación de personal a las empresas, se conocen algunas leyes importantes en la gestión del talento humano, las cuales son:

Ley 100 de 1993. Crea el sistema de seguridad social integral conformado por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y los servicios sociales complementarios que se definen en la presente ley.

Ley 776 de 2002. La cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.

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.

Ley 79 de 1988. La cual proporciona una normativa propia para el sector cooperativo, resaltando su importancia para el desarrollo de la Economía Nacional.

Ley 454 de 1998. Determina el marco conceptual que regula la economía solidaria

Metodología de la investigación

Tipo de investigación

En la presente investigación se va a utilizar un método de investigación cualitativo puesto que en los procesos que se utilizan en este tipo de investigación van enfocados a generar, o hallar la respuesta a la pregunta con herramientas que permiten medir de forma tangible los resultados a este cuestionamiento, permitiéndonos validar hipótesis, o darnos una visión más lo que sucede dentro de la cotidianidad a la que nos estamos viendo inmersos con la problemática de bioseguridad actual, los datos que se van a analizar se obtendrán a partir de la observación directa, entrevistas, encuesta y análisis de la información.

Utilizamos para la implementación de este proyecto un diseño investigativo, debido a que la información necesaria se recolectara mediante el contacto directo con el lugar de trabajo, observando, analizando, y consultando al personal involucrado que en este caso es el de la Cooperativa COPSERVIR LTDA, para la cual según Sabino C. (1992) comenta que:

“el proceso de la investigación” señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole a el investigador cerciorarse de las condiciones reales en las que se han conseguido los datos.

Muestra

Para la aplicación de las técnicas de recolección de datos se escoge a 32 asesores comerciales del punto de venta de la zona 5, que lleven en la Cooperativa COPSERVIR LTDA., entre los 5 y 7 años de labor, estos pueden ser de cualquier rango de edad y de cualquier género.

Se eligen a este grupo de personas con estas características debido a que por llevar un tiempo determinado pueden conocer mejor el manejo y funcionamiento de esta misma, lo que a su vez facilitaría la recolección de la información.

Técnicas de recolección de la información

Se realizará una encuesta, que para poder ser implementada correctamente debe contar con un cuestionario, con preguntas de tipo cerrada, esto con el fin de recopilar información, la cual será suministrada por funcionarios de la sección de talento humano, con la finalidad de contextualizar y así poder realizar las posibles mejoras en el plan de incentivos y compensación que contribuya al mejoramiento de la organización.

Resultados

Análisis de la información

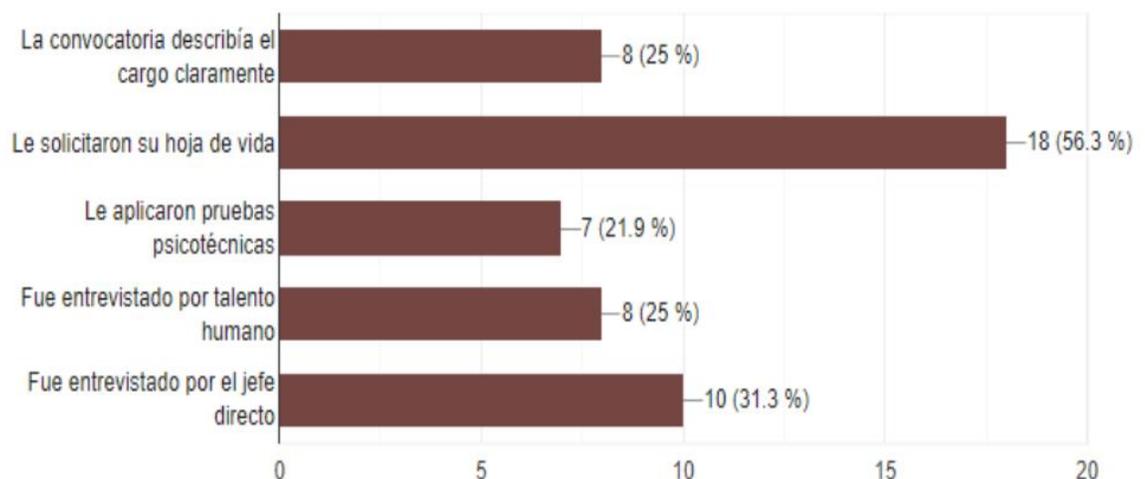
Para obtener información verídica del problema de estudio, se realizaron una serie de preguntas con el fin de recabar información relevante dentro de las cuales se pregunta el tema de selección de personal y la vivencia dentro de la empresa.

Se realiza encuesta a 32 asesores comerciales de los puntos de venta de la zona 5 y se realiza un análisis de la información suministrada por cada uno de estos asesores, para así de esta manera obtener conclusiones.

Figura 1. Pregunta 1

Seleccione cual de las siguientes actividades le fueron aplicadas en el proceso de selección por el cual usted paso para ser parte de COPSERVIR LTDA

32 respuestas



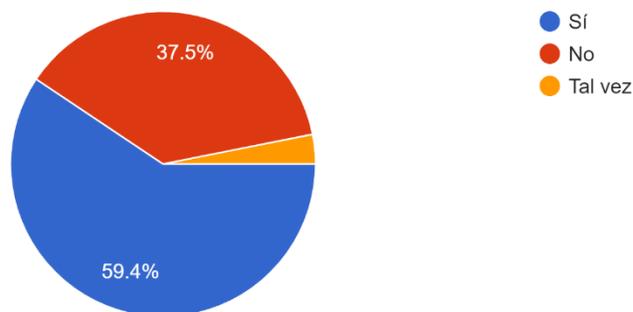
Respecto a las actividades que fueron aplicadas en el proceso de selección por el que pasaron los colaboradores responden en 56.3% correspondiente a 19 trabajadores, solamente les

solicitaron la hoja de vida para cumplir con el perfil y posterior contratación, así mismo en 31,3 % correspondiente a 10 trabajadores manifiestan que fueron entrevistados por el jefe directo, luego de recibir su hoja de vida, esto es debido a que algunos cargos en general solamente se requiere el uso de perfiles y los demás filtros los realiza según la necesidad el jefe directo con el que van a mantener contacto, por lo que se evidencia que para la empresa es de vital importancia la creación de procesos y procedimientos en la selección de personal, ya que cuenta con un proceso empírico y que no refleja la eficiencia total al cumplimiento de funciones.

Figura 2. Pregunta 2

¿Le brindaron claridad del cargo y las funciones a desempeñar una vez inicio el proceso de selección?

32 respuestas



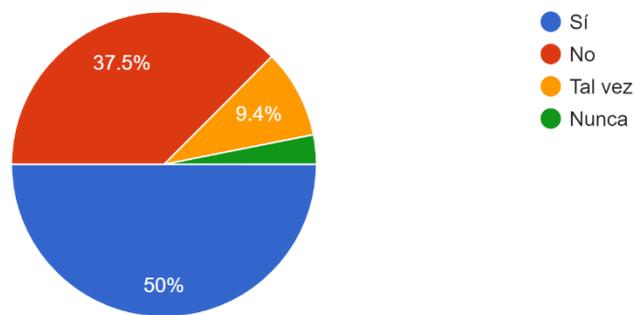
Así mismo se le realizó la pregunta a los trabajadores, si se les brindó claridad del cargo y las funciones a desempeñar una vez inició el proceso de selección, a lo que un 59.4% de los encuestados respondieron con un sí contundente, puesto que están cumpliendo sus funciones y así mismo están generando resultados y se muestran como un activo eficiente para la empresa, sin embargo, se evidencia que son las personas que fueron entrevistadas por el jefe directo y que son requeridos por las destrezas que enseñaron en la entrevista, por otro lado el 37,5% de los

encuestados sienten que no hubo claridad puesto que respondieron negativamente. Esta situación se refleja como una oportunidad de mejora para la empresa y para los departamentos, en futuras contrataciones.

Figura 3. Pregunta 3

¿Una vez contratado, le fue entregado por parte del Área de Talento Humano la información correspondiente al manual de convivencia y reglamento de trabajo?

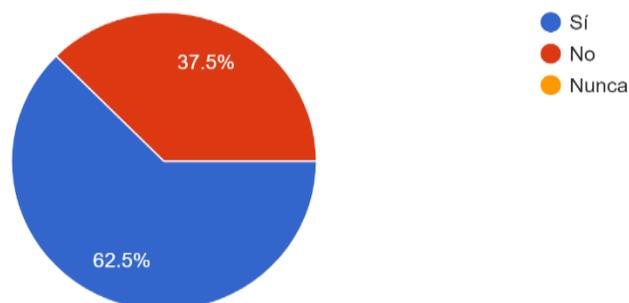
32 respuestas



Se realizó la pregunta sobre la información del Manual de Convivencia, el cual es muy importante que cada miembro de la organización tenga conocimiento para así poder conocer cuáles son los principios, normas, y procedimientos y todos los aspectos que regulan y hacen posible la convivencia dentro de COPSERVIR LTDA., a lo que el 50% de los asesores encuestados respondieron de una manera positiva, lo que nos indica que el personal tiene conocimiento del manual de convivencia, el 37% dijeron que no lo había recibido, lo que muestra a la empresa la oportunidad para mejorar en estos aspectos dentro del proceso.

Figura 4. Pregunta 4

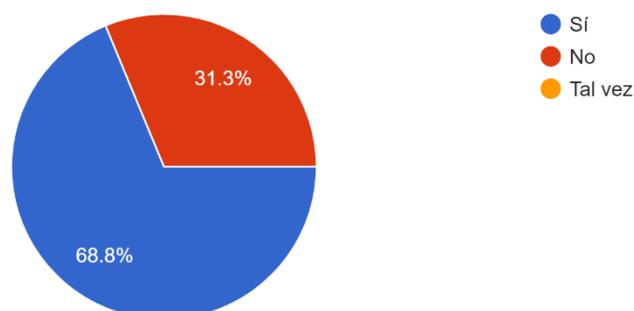
¿ Una vez Contratado, recibió inducción para conocer la empresa en general?
32 respuestas



De igual manera, se realizó a los asesores la pregunta sobre si recibió inducción para conocer la empresa en general, a lo que el 62,5% de los encuestados respondieron que SI, pues sienten que cumplen con la labor cabalmente y están mostrando resultados que pueden evidenciarse, aunque se puede ver que solamente el personal entrevistado por el jefe directo. Por otro lado, el 37,5% del personal entrevistado respondieron de forma negativa, esto nos deja ver que se deben mejorar estos procesos, ya que es un porcentaje bastante alto.

Figuras 5. Pregunta 5

¿ Una vez contratado, recibió inducción detallada del cargo a desempeñar?
32 respuestas

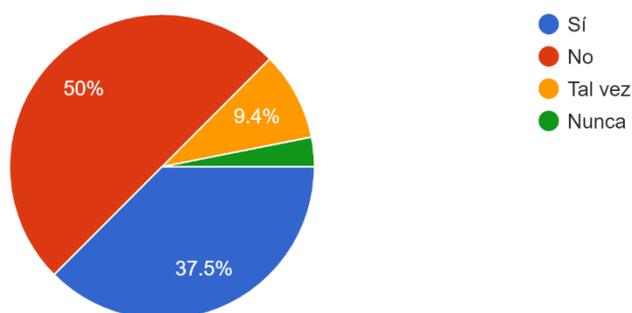


Respecto a las respuestas de los empleados de COPSERVIR LTDA., se evidencia que un 68.8% recibió inducción detallada del cargo a desempeñar, lo que es beneficioso para la organización ya que está facilita los procesos de adaptación, además, reduce errores ya que si un empleado conoce la información necesaria hace empleados más productivos y empresas que cumplen sus objetivos propuestos.

Figura 6. Pregunta 6

¿Le fue entregado un manual de funciones de su cargo?

32 respuestas

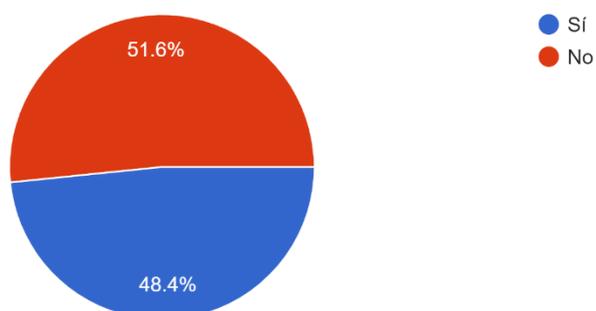


Se realizó la respectiva encuesta para verificar si COPSERVIR LTDA había dado a conocer el Manual de funciones de su cargo, a lo que un 50% respondió que no, lo que hace preocupante para la empresa esta respuesta.

Lo primero que se debe hacer en toda organización es diseñar, actualizar y dar conocer el Manual de funciones de su cargo a sus respectivos empleados, pues con este manual organiza, clarifica y comunica responsabilidades, además, de que le da un mayor conocimiento de su rol al empleado dentro de la empresa.

Figura 7. Pregunta 7

¿Tuvo reunión de inicio con su jefe directo para conocer lo que se esperaba de su desempeño?
31 respuestas



Según los resultados arrojados en la encuesta el 51.6%, no tuvo reunión de inicio con su jefe directo para conocer lo que se esperaba de su desempeño de la cooperativa multiactiva COPSERVIR LTDA. Mientras el 48.4% si obtuvo reunión de inicio, ya que desde el inicio el jefe directo vio la necesidad de reunirse, en la medida que la empresa trata de propiciar un ambiente laboral satisfactorio y ha logrado la adaptación dentro de su área de laboral.

Lo que podemos inferir es que tener la reunión de inicio jefe – colaborador, no es una actividad que se lleve a cabo con rigurosidad, sino en algunos casos. Por lo tanto, dicho procedimiento se debe mejorar y formalizar para que sea estándar y todos conozcan desde el primer día como cumplir con sus funciones de manera adecuada y satisfactoria.

Figuras 8. Pregunta 8

¿ Si usted pensara en retirarse de la empresa cual de las siguientes seria la causa más relevante?
30 respuestas



Podemos analizar en los resultados obtenidos que el 33.3% de los asesores comerciales tiene recargo de sus actividades, el 23.3% dice que hay incongruencias entre las funciones que desempeña y para las cuales fue contratado, el 16.7% considera que su superior no conoce las labores y el 3.3% le falta capacitación frente a las funciones asignadas, esto lleva a inferir en un porcentaje promedio a que la persona renunciaría a su puesto de trabajo por el recargo de actividades, sin embargo, por lo cual se debe gestionar una acción de mejora y en dado caso ahondar en la situación para buscar una solución y comunicación adecuada con el empleado.

Conclusiones

Se puede decir, que durante la elaboración de este proyecto se pudo identificar algunos desaciertos que afectan esta área tan importante y que es uno de los procesos más importantes del área de Talento Humano: la selección del personal y su incorrecta ejecución puede ocasionar decrecimiento a la cooperativa multiactiva COPSERVIR LTDA. A continuación, se evidencia el diagnóstico obtenido de acuerdo a los resultados del proceso:

Para COPSERVIR LTDA la rotación en el área comercial, tiene un impacto preocupante porque afecta de manera negativa a la empresa. Entre los factores internos de la empresa se evidencian que no están bajo los planes estratégicos la selección de personal. COPSERVIR LTDA debe implementar un proceso específico y detallado para la selección adecuada del personal, que sea elaborado por el área de Talento Humano teniendo en cuenta las necesidades y aun objetivos de la empresa.

Al realizar la encuesta se evidencian varias causas, siendo factores asociados al proceso de selección de personal inadecuado, las que llevan al empleado a retirarse de sus labores. Se destaca también como causa relevante la sobrecarga laboral por la no contratación del personal idóneo.

A continuación, se plantea una matriz DOFA que da cuenta el diagnóstico actual de la empresa:

MATRIZ DOFA	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>No se tiene definido de manera oficial un Manual de Funciones para los cargos del área comercial.</p> <p>No aprovechamiento de nuevas tecnologías que pueden ser implementadas por el área de Talento Humano.</p> <p>Falta de planeación al momento de realizar la selección de personal.</p> <p>El Reglamento Interno de trabajo y Manual de Convivencia no es de conocimiento de todo el personal.</p>	<p>Capacitación y formación del talento humano.</p> <p>Generación de empleos estables que aporten seguridad al empleado y a la empresa.</p> <p>Mejoramiento del clima organizacional reforzando, actualizando y dando a conocer el Manual de Convivencia.</p> <p>Verificación de la información suministrada en las Hojas de vida (entre las más importantes: estudios, formación en general y experiencia en cargos similares).</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>Capacita adecuadamente a sus asesores comerciales</p> <p>La gran mayoría de los empleados del área comercial reciben inducción inicial sobre la empresa</p> <p>Se tiene construido el Reglamento Interno de trabajo y el Manual de convivencia.</p> <p>El área de Talento Humano solicita Hoja de vida para conocer los aspirantes</p>	<p>Fortalecimiento de la competencia</p> <p>El secreto de confiabilidad de los empleados salientes puede llegar a los competidores.</p> <p>Errores en la ejecución de las funciones del área comercial que afecten las utilidades de la empresa y la hoja de vida de los asesores.</p>

Recomendaciones

Todas las empresas deben tener una comunicación asertiva y específica, no solo con el personal que labora, sino también con las partes interesadas de la empresa que hacen parte fundamental del sistema.

La cooperativa debe desarrollar programas encaminados a controlar el diagnóstico para determinar el impacto del proceso de selección de personal en la rotación dentro de la Cooperativa Multiactiva COPSERVIR LTDA. por parte de las empresas industriales, con el fin de mitigar el impacto de la calidad de la cooperativa COPSERVIR LTDA, para que esta exitosa debe realizarse por las personas encargadas dependiendo del rol dentro del sistema un seguimiento y control constante para evitar cualquier contrariedad que afecte el buen desarrollo y alcance de los objetivos.

La organización debe estar comprometida para mejorar el impacto que el proceso de selección de personal tiene hoy por hoy en la rotación dentro de la cooperativa multiactiva COPSERVIR LTDA., implementando mecanismos que la lleven a velar por la mejora continua.

Junto con el área de Bienestar Laboral, se deben crear ambientes donde se orienten principalmente a mantener las condiciones que satisfagan el bienestar integral de cada uno de los asociados y su núcleo familiar, no dejando atrás que estos beneficios sean aprobados por el área de talento humano y la vicepresidencia de la empresa COPSERVIR LTDA.

Según Arancibia (2006), un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Para toda empresa el clima organizacional es de suma importancia, por eso de esta manera se sugiere a COPSERVIR LTDA., siga manteniendo el excelente clima organizacional con el que cuenta y de esta manera cada uno de sus objetivos y la misión de la cooperativa se cumplan de excelente forma.

Con esta investigación el área de Talento Humano de COPSERVIR LTDA., no solo conocerá el nivel de satisfacción de los empleados frente al proceso de selección y como éste influye hoy en el clima organizacional, sino que también brinda información relevante frente a las posibles causas de rotación de personal que tiene la empresa y de esta manera implementar cambios que hagan que los empleados del área comercial, para iniciar, tengan una mejor vivencia y desempeño desde los puntos de venta.

Para toda organización el proceso de selección es uno de los pasos más importantes, pues de este depende el buen funcionamiento de cada uno de los empleados de la organización. En la encuesta formulada se pudo evidenciar que hubo falencias durante este proceso, como en el caso, que es algo muy relevante que no se le entregó un Manual de funciones a los empleados, un Manual de funciones es fundamental en cada organización, de este depende establecer las funciones y responsabilidades de cada empleado. Se recomienda a COPSERVIR LTDA siempre entregue el Manual de funciones, ya que de esta forma sus empleados no perderían tiempo, la empresa ahorraría dinero y las funciones y responsabilidades estarían aún más claras.

Una de las recomendaciones importantes es que los empleados están evidenciando que tienen recargo de actividades porque sus compañeros no son los idóneos para el cargo, nos preguntamos ¿a qué se debe este recargo? ¿será que COPSERVIR LTDA no seleccionó el personal idóneo para cada una de sus funciones?, se infiere que la empresa, no selecciono el

personal con las características necesarias para desempeñar sus funciones y por esto muchos de los empleados realizan funciones las cuales no les corresponden y/o no fueron contratados para estas, por esta razón se crea un clima laboral poco saludable, además de que a la empresa incrementa el presupuesto y finalmente esta tiene pérdidas, además de que tendrá empleados descontentos.

Se recomienda a COPSERVI LTDA., planificar la selección de personal incluyendo siempre a los jefes directos, para conocer y analizar las características del trabajador que se quiere conseguir.

Siempre tener en cuenta las necesidades de la organización pues no solo es que el empleado conozca o este sujeto a las funciones de su cargo, también debe acoplarse a la cultura organizacional.

Evaluar y hacer seguimiento son claves para el éxito de la selección de personal, pues de estas dos se conoce el grado de satisfacción del empleado, implementando encuestas o valoraciones del rendimiento, de esta forma se sabrá si se realizó la elección correcta.

Bibliografía

- Aguilar Gavira, S., & Barroso Osuna, J. M. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 47, 73-88.
- Cuesta, A. y R. Martínez (1995): Aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos (GRH). Acción de la ergonomía participativa y diseño de actividades claves de GRH. La Habana, Ponencia al Fórum de Ciencia y Técnica del ISPJAE.
- Chiavenato, I. (2006). Administración de personal. En I. Chiavenato, Administración de personal (pág. unidad 6). Bolilla No. 6.
- Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación. (pp 47-93) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207>
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). Selección de personal. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/62722>.
- Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas. <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/Unad/70028?page=345>
- González, Guevara, Piña & Ramírez (2017). Propuesta para disminuir la rotación de personal. U. Piloto de Colombia. (pp. 5-58). <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3095/00004186.pdf>
- López, J. R. (2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL. *Prospectivas*, 25.

Malvezzi, S. (2002). Las competencias en la organización. Módulo de la Especialización en Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional. Instituto de Psicología, Universidad del Valle, Cali.

Meléndez, E. S. (2012). El mercado de trabajo español en la crisis económica (2008-2012): Desempleo y reforma laboral. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 2, 29-57.

Moreno y Lemus (2017). análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa OILTRANS SAS de la ciudad de Bogotá, D.C. Universidad Santo Tomas de Colombia. (pp. 4-35).

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/MorenoJulian2017.pdf?sequence=1>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.66-68). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Rafaile Castillo, A. M., & Olivares Romero, E. L. (2019). *Causas De La Rotación De Personal Operativo De Una Empresa Contratista En La Unidad Minera San Cristóbal, Yauli-Junín-2017*.

Rodas Jaramillo, C., & Rodas Jaramillo, E. (2010). *Estudio del estilo de liderazgo y su relación con la satisfacción laboral en la Cooperativa Jardín Azuayo*. Universidad del Azuay.

Sabino C, (1992) Quehacer científico II, selección y formulación del problema.

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=4mcE3vALYAQC&oi=fnd&pg=PA23&dq=carlos+sabino\(1992\)&ots=P_m3tQ2BLP&sig=OqBIOxBfskasti923ofL0-xp7Fg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=4mcE3vALYAQC&oi=fnd&pg=PA23&dq=carlos+sabino(1992)&ots=P_m3tQ2BLP&sig=OqBIOxBfskasti923ofL0-xp7Fg#v=onepage&q&f=false)

Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. U. Cooperativa de Colombia.

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.61-123).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10>

Anexos

Anexo 1. encuesta aplicada a los asesores de punto de venta

Encuesta realizada a los asesores de punto de venta de COPSERVIR LTDA.

https://docs.google.com/forms/d/1Ti0UwbsYFsq-BGejGP_0eCqf9MpxLh56pT84FV_w0Xo/edit



The image shows a screenshot of a Google Form. At the top, there is a decorative banner with a book. Below the banner, the form title is "DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN". Underneath the title is a placeholder for the form description: "Descripción del formulario". The main content of the form is a question: "Seleccione cual de las siguientes actividades le fueron aplicadas en el proceso de selección por el cual usted paso para ser parte de COPSERVIR LTDA". Below the question are five multiple-choice options, each with an unchecked checkbox:

- La convocatoria describía el cargo claramente
- Le solicitaron su hoja de vida
- Le aplicaron pruebas psicotécnicas
- Fue entrevistado por talento humano
- Fue entrevistado por el jefe directo

On the right side of the form, there is a vertical toolbar with icons for adding, deleting, undo, redo, and other editing functions.

¿Le brindaron claridad del cargo y las funciones a desempeñar una vez inicio el proceso de selección?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Una vez contratado, le fue entregado por parte del Área de Talento Humano la información correspondiente al manual de convivencia y reglamento de trabajo?

- Sí
- No
- Tal vez
- Nunca



¿ Una vez Contratado, recibió inducción para conocer la empresa en general?

- Sí
- No
- Nunca



¿ Una vez contratado, recibió inducción detallada del cargo a desempeñar?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Le fue entregado un manual de funciones de su cargo?

- Sí
- No
- Tal vez
- Nunca



¿Tuvo reunión de inicio con su jefe directo para conocer lo que se esperaba de su desempeño?

- Sí
- No

¿ Si usted pensara en retirarse de la empresa cual de las siguientes seria la causa más relevante?

- Falta de claridad en las funciones a desempeñar
- Incongruencias entre las funciones que desempeña y para las cuales fue contratado
- Falta de conocimiento de la empresa en general
- Falta de capacitación frente a funciones y actividades específicas del cargo
- Recargo de actividades porque sus compañeros no son los idóneos para el cargo
- Considero que mi superior, no conoce el área, las funciones, tareas y demás actividades que debemos des...



Título sin título

Descripción (opcional)