

**Propuesta de mejoramiento al proceso de selección del personal en la empresa Sistelec
S.A.S.**

Jorge Eliecer Coronado Espejo

Eddier Asbel Camargo Colmenares

Luz Dary Flórez

Daniel Felipe Amaya

Yeny Johana Fonseca Varón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas Contables Económicas y De Negocios

Diplomado de profundización en gerencia Talento Humano

Propuesta de mejoramiento al proceso de selección del personal en la empresa Sistelec

S.A.S.

Jorge Eliecer Coronado Espejo

Eddier Asbel Camargo Colmenares

Luz Dary Flórez

Daniel Felipe Amaya

Yeny Johana Fonseca Varón

Diplomado De Profundización En Gerencia Del Talento Humano

Presentado a:

Libeth Juliana Cabezas Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas Contables Económicas y De Negocios

Diplomado de profundización en gerencia Talento Humano

2021

Página de Aceptación

Lizbeth Juliana Cabezas
Director Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

En primer lugar, a Dios quien nos permitió la oportunidad de capacitarnos intelectualmente para nuestro crecimiento personal y profesional, a nuestros seres queridos que siempre estuvieron ahí para apoyarnos y darnos ánimo para continuar cuando desfallecíamos, recordándonos que con esfuerzo y dedicación es posible lograr ese sueño de ser profesionales.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios porque nos escuchó en nuestras oraciones y nos permitió cumplir nuestro anhelo después de tanto tiempo y esfuerzo. Agradecemos a nuestras familias que nos apoyaron en todo sentido y por la paciencia para que pudiésemos sacar adelante este proyecto de vida adelante.

A la tutora del diplomado, quien con su disposición aportó en gran manera para el logro del proyecto de grado.

De manera especial agradecemos a la empresa Sistelec S.A.S. por permitirnos realizar el proyecto investigativo en su organización brindándonos acceso a sus procesos y documentos para llevar a cabo la investigación.

A la universidad por brindarnos las herramientas necesarias para materializar este proyecto de vida.

Resumen

Realizar y analizar un proceso de selección de personal en la empresa Sistelec SAS es de gran interés para nosotros como estudiantes y futuros emprendedores, por lo que se han puesto a prueba todos los conocimientos que hemos adquirido en el transcurso de este proceso de formación. El propósito de este trabajo es mostrar los resultados de la investigación que se orientó a establecer aspectos que se deben tomar en cuenta, para la selección del personal de la empresa para llevar a cabo los procesos y contrataciones, entendiendo las políticas y procedimientos. Para ello, se utiliza la información proporcionada, lo que permite un muestreo aleatorio que brindó la información básica para determinar la realidad en los procesos de selección, y finalmente, para comparar la información, se tomó una muestra representativa de la población de investigación. Se espera proporcionar herramientas para mejorar el proceso de selección basado en exámenes de detección.

El objetivo de este estudio es establecer mejoras en la selección de personal a través de acciones y estrategias para realizar una correcta evaluación de las cualidades, capacidades y habilidades de las personas idóneas para los puestos ofertados, con el fin de que los seleccionados logren el mejor desempeño dentro de la organización. Los resultados obtenidos indicarán qué procesos se deben mejorar y como beneficiara a la empresa la solución presentada en esta investigación.

Palabras claves: Compensación, reclutamiento, eficiencia, desempeño, clima organizacional.

Abstract

Carrying out and analyzing a personnel selection process in the company Sistelec SAS has great interest to us as students and future entrepreneurs, so all the knowledge we have acquired throughout this training process has been put to the test. The purpose of this work is to show the research results that was oriented to establish aspects that should be taken into account, for the selection of company personnel to accomplish the processes and recruitment with the comprehension of policies and procedures. For this, the information provided is used, which allows a random sampling that provided the basic information to determine the reality in the selection processes, and finally, to compare the information, a representative sample of the research population was taken. It hopes to provide tools to improve the selection process based on screening tests.

The objective of this study is to establish in the selection of personnel actions and strategies on the part of the company to evaluate the qualities, capacities and abilities of suitable people for the offered positions, with the aim of the selected ones reach the best performance within the organization. The obtained results will show us what processes should be enhanced and how the presented solution of this research will benefit the company.

Keywords: Compensation, recruitment, efficiency, performance, organizational climate.

Contenido

Introducción	13
Problema.....	14
Descripción del Problema	14
Planteamiento del Problema.....	15
Justificación.....	17
Antecedentes del problema	19
Objetivos	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	21
Estado del Arte	22
Marco Teórico	22
Marco Conceptual	26
Capital intelectual:.....	26
Competencias:	26
Centros de Evaluación.....	26
Entrevista.....	26
Etapa precontractual:.....	27
Etapa contractual:	27
Etapa de ejecución de contrato:.....	27
Examen de conocimiento:	27
Gestión del conocimiento:.....	27
Identidad Corporativa:.....	27

Test psicológico:	28
Marco Legal	28
Diseño metodológico.....	30
Tipo de investigación	30
Enfoque	31
El método	31
Población.....	32
Muestra.....	32
Fuentes e instrumentos de investigación.....	33
Resultados	34
Procedimientos y técnicas	34
Análisis de resultados.....	36
Consolidado de Respuestas	42
Recomendaciones.....	45
Conclusiones	46
Referencias Bibliográficas	47

Lista de figuras

<i>Figura 1</i>	36
<i>Figura 2</i>	36
<i>Figura 3</i>	37
<i>Figura 4</i>	37
<i>Figura 5</i>	38
<i>Figura 6</i>	39
<i>Figura 7</i>	39
<i>Figura 8</i>	39
<i>Figura 9</i>	40
<i>Figura 10</i>	41

Listas de tablas

Tabla 1. *Población y Muestra de Estudio*33

Tabla 2. *Resultados Generales*42

Anexos

Anexos.....52

Introducción

Para que las organizaciones tengan los resultados esperados, y los objetivos planteados por los directivos se lleven a cabo satisfactoriamente, se requiere de un conjunto de acciones estratégicas como la selección de personal, teniendo en cuenta que la labor de los colaboradores tiene gran relevancia en el desempeño de la corporación, a través de la optimización de las capacidades de las personas y los recursos idóneos tanto internos como externos para lograr la eficiencia y eficacia de la compañía.

Es por ello, que en el presente trabajo analizaremos aspectos que se deben tener en cuenta para desarrollarlos en la empresa, y ejecutar una buena selección de personal y entender que el proceso es de suma importancia dado que es en esta instancia donde se evalúan las cualidades, capacidades y habilidades de las personas adecuadas para los cargos que ofrece la empresa y que se adapte de la mejor manera a lo que la organización está buscando para ser más competitiva.

La investigación espera aportar herramientas para mejorar el proceso de selección a partir del análisis de los puestos de trabajo, evaluación de competencias, utilización de las pruebas correctas para cada caso y el seguimiento y capacitación del colaborador de manera que se logre aportar a la solución del problema que afecta la empresa Sistelec S.A.S.

Problema

Descripción del Problema

La empresa Sistelec S.A.S. presta servicios de redes y telecomunicaciones, sistemas eléctricos y electrónicos, equipos informáticos para diferentes departamentos de Colombia, como Santander, Boyacá, Bolívar y Cesar con productos y servicios de la mejor calidad y comprometidos con la innovación para ofrecer satisfacción a los clientes.

La visión de la empresa es ser parte del grupo que lidera el sector de telecomunicaciones, buscando el progreso no solo de la empresa sino de los empleados, clientes y proveedores a partir de la participación conjunta para lograr mayor posicionamiento y competitividad.

Para alcanzar lo mencionado anteriormente es indispensable contar con personal idóneo y capacitado que desarrolle las actividades propias de su cargo de la mejor manera posible, contrario a esto se han venido presentando inadecuados procesos de selección que perjudican la empresa con alta rotación de personal, pérdida de productividad y afectación de la reputación; el personal vinculado recientemente no cuenta con las conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse de manera eficiente en el cargo, lo que ha traído retrasos en los diferentes procesos, fallas continuas en la prestación del servicio, aumento de las inconformidades tanto en la parte administrativa como operativa. Para tratar de solucionar se realiza una constante rotación de personal sin que se logre solucionar de fondo el problema.

Se espera con el estudio realizado proponer mejoras al proceso de selección de personal que beneficien la producción a través de personal más capacitado para desempeñarse en cada área de la empresa.

Planteamiento del Problema

El problema principal de la empresa Sistelec SAS se basa en las falencias que se han venido presentando en los últimos meses relacionados con la Selección del personal y que estos directamente se ven influenciados en el desarrollo del mismo en las diferentes actividades, añadido a esto se tiene en cuenta que los perfiles relacionados con la selección de personal o el personal seleccionado para cada uno de los puestos de trabajo no han sido los adecuados llevando a la rotación de personal constante dentro de las instalaciones y en cada una de las actividades de la organización propiciando el desmejoramiento de la prestación del servicio y los productos que se generan por parte de la organización disminuyendo a su vez la calidad de todos los procesos y el nivel de reconocimiento de la organización.

Considerándose que en la actualidad se encuentran las empresas e inmersas en un mercado muy competitivo y sobre todo a nivel de capital o talento humano puesto que este proceso es fundamental para la trazabilidad del crecimiento de la organización es por eso que él no contar con personal o recurso humano que genere valor a la organización con base a todas las actividades que se desarrollan no se encuentra contribuyendo al mejoramiento de la misma así pues y teniendo se presente que el capital o talento humano es fundamental para el crecimiento de una organización se debe iniciar por la Selección del mejor capital humano o el capital humano más idóneo que logre aportar de manera positiva a la misma en donde los procesos a nivel administrativo generen esa reconstrucción de manera estratégica considerando la gestión administrativa del talento humano uno de los Pilares fundamentales dentro de cualquier empresa.

Por otro lado, las empresas con el pasar de los tiempos y con la inclusión de la tecnología enfrentan cada día nuevos retos para lograr atraer los mejores candidatos vigentes en el mercado en dónde se valore directamente su aporte a la organización y se logra su vez captar el personal más calificado para la misma generando ese vínculo afectivo mediante el proceso de la selección

que puede contribuir al crecimiento de la misma evitando de primera mano una rotación constante y la disminución paulatina de la productividad dónde se hace referencia a la economía o la disminución de la misma en la organización.

Justificación

La investigación que se presenta a continuación busca la identificación de todas aquellas falencias que se presentan en la actualidad en el departamento o área de talento humano de la empresa Sistelec relacionado principalmente con el proceso de selección del personal de la organización y con respecto a todas aquellas funciones que se deben asumir de manera total para el cumplimiento del objeto u objetivo de la organización y que a su vez otorgan procesos y desmejoramiento de la prestación del servicio, así que la investigación en desarrollo se resalta esos aspectos enfocándose directamente en la selección de personal con el único propósito de crear pautas precisas y directas para generar esa mejora en el área del talento humano de la organización.

Es por ello que, que no se han tomado decisiones generadas y relacionadas con la selección de personal de la organización adecuadamente, están causando diferentes dificultades pues los trabajadores no cualificados y a su vez poco motivados de manera consecuente requerirán una supervisión adicional y una redirección por parte de cada departamento y sobre todo del área del talento humano, es por ello que al existir estas falencias en el talento humano es necesario adicionar formación para lograr alcanzar el rendimiento requerido por la organización logrando sostenibilidad constante para igualar a la competencia.

Por su parte, en relación a lo mencionado el hecho de desarrollar un mejoramiento en los procesos direccionados al área del talento humano sobre todo con bases o miras hacia una óptima selección de personal buscando las falencias con el único propósito de lograr acciones correctivas y un mejoramiento día con día, permitiendo que la empresa preste un servicio de calidad con un personal altamente calificado y seleccionado sobre sus labores logrando ubicarse a nivel competitivo en el territorio.

Teniendo se presente lo anterior el resultado de la investigación presente busca mostrar diferentes soluciones o una solución en concreto para ayudar a la solución del problema especificado con anterioridad o problema de la situación en específico, sin dejar de lado que esta solución abarcada relacionada con el problema principal de la organización ayudar a la misma a generar una trazabilidad y crecimiento en la empresa buscando fortalecer su talento humano y generar ese crecimiento en el sector.

Hacer un sondeo de qué tipo de procesos de selección e incorporación de personal, que tipo de perfiles buscan, cuáles son sus métodos de evaluación de los candidatos para que sean aptos y principalmente que sondeos de validación de información y sus criterios tienen implementados en el proceso de reclutamiento de auxiliares y técnicos del sector operativo.

Finalmente, los resultados obtenidos por esta investigación lograrán el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, buscando un crecimiento y un fortalecimiento interno a través de un proceso de selección acorde con las necesidades de la compañía y para ello es necesario revisar los perfiles de los cargos para identificar si están de acuerdo con lo que éste requiere y así disminuir la rotación constante del personal, un desempeño deficiente que lleva a deteriorar la confianza del empleado y las expectativas de la empresa Sistelec.

Antecedentes del problema

En la siguiente investigación se tiene como objetivo identificar factores importantes para la identificación de falencias en un proceso de selección de personal dentro de una organización, el concepto mencionado es de clave conocimiento, pues es un pilar importante dentro de una empresa, teniendo en cuenta que Chiavenato (2000) indica que “el proceso de selección no es un fin por sí mismo, si no que por el contrario es un medio para que una empresa logre sus objetivos” dándole a este una serie de fases que se deben definir de forma clara y se deben realizar de forma específica, entre ellas están el requerimiento o detección de necesidad de selección, la definición del perfil, definir el método de reclutamiento, concertar las entrevistas, unir las entrevistas con los métodos de selección, elaborar informes y llegar a la entrevista final

(Naranjo, 2012) indicó la importancia de ejecutar procesos de selección que se lleven a cabo de manera correcta, aquellos mencionados procesos, de igual forma deben ser llevados a cabo de forma transparente basándose en los nuevos modelos de competencias que permitan identificar la verdadera capacidad productiva de un ser humano, definiéndolo a partir de su desempeño, sus conocimientos, habilidades, destrezas para llevar a cabo un trabajo efectivo; englobando el concepto en una idea donde el directivo de la organización no solo posea amplios conocimientos técnicos sino que además posea las aptitudes para organizar, seleccionar y contar con el equipo de trabajo adecuado.

El proceso de selección de personal inicia desde que una persona se postula para una vacante para la empresa Sistelec S.A.S o en el momento en el que el reclutador ha encontrado un perfil interesante que ocupe la vacante ofrecida. Sin embargo, puede variar de empresa a empresa, ya que cada una tiene sus propias políticas internas y formas de reclutar.

Lo que se espera para esta empresa y dentro de estas formas de reclutar empleados existe un amplio bagaje y va a depender de los objetivos de cada empresa y sobre todo de la creatividad al momento de hacer algo que es inherente a todas las empresas hoy en día.

La elección de fuerza laboral es fundamental para cualquier organización, ya que son los empleados quienes ayudarán a cumplir con los objetivos y metas planteadas.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejoramiento al proceso de selección de personal de la empresa Sistelec S.A.S que permita mejorar el desempeño y aumentar la productividad.

Objetivos Específicos

Identificar el proceso de selección de personal que se aplica actualmente en la organización.

Analizar los procesos de recolección de la información aplicados a los aspirantes que nos permita identificar dónde está la falla.

Conocer con exactitud las etapas del proceso de Selección del talento humano de la organización.

Proponer las mejoras en el proceso de selección de personal de la organización mediante la implementación de Procedimientos y formatos optimizando el uso de la información del proceso.

Estado del Arte

Marco Teórico

Relacionado al proceso de contratación cabe resaltar que en cualquier organización es importante determinar y realizar un análisis del trabajo que se está presentando dependiendo de todas aquellas necesidades del mismo personal o recurso humano de la organización con el único propósito de contratar colaboradores según las necesidades y funciones de los puestos de trabajo y de la organización con base a aquellas actividades que van a ejecutar a nivel laboral es por ello que las empresas deben llevar a cabo un proceso de contratación óptimo como lo mencionan, el proceso de contratación forma parte de las actividades de recursos humanos que buscan garantizar la disposición de los empleados adecuados, en el lugar y en el momento indicado según (Gómez, Balkin, Cardy, 2008).

Según la facultad de Derecho de la Universidad de Cornell (n.f) el proceso de contratación implica una serie de pasos que se deben seguir entre dos partes (el empleador y los candidatos laborales), este proceso se encuentra regulado bajo la ley correspondiente desde el momento de la publicación de la vacante, pasando por la contratación hasta el final del contrato. Al ofrecer un puesto laboral, es importante asegurarse de aclarar de manera detallada las tareas en la descripción del empleo, en el proceso de contratación se debe dejar claro de igual manera todos los temas referentes al contrato y los beneficios que este presenta. El proceso de contratación se compone principalmente de elementos fundamentales como el reclutamiento, la selección y la socialización en donde el reclutamiento es uno de los principales procesos en el que se genera un grupo de candidatos calificados y que se encuentran óptimos para un puesto determinado, es por ello que la organización debe anunciar la disponibilidad de todos aquellos puestos dentro del mercado ya sea dentro o fuera y buscar o atraer a los candidatos mejor calificados y eficientes

que soliciten el puesto.

El proceso de selección de personal, en la actualidad apuntan al avance económico de una empresa y a optimizar su producción; buscando la eficiencia, la efectividad, la eficacia. Siendo así, Chiavenato (2020) indica que el proceso de selección de personal es un medio para que una empresa logre sus objetivos, dándole a este proceso una estructura y una serie de pasos para que sea llevado a cabo, además teniendo en cuenta en ese proceso los valores y la importancia de ellos en el orden social, refiriéndose entonces a la importancia de dar a conocer los valores de la organización, que sean compartidos, comprendidos y puestos en práctica por aquellos que tienen como objetivo hacer parte del proceso de selección interiorizando los valores de la organización.

Según Espinosa (2013) el proceso de selección debe determinar todas aquellas características necesarias e importantes para lograr realizar con éxito el trabajo buscando valorar a cada uno de los candidatos en función no solamente sus características sino también de sus habilidades en donde se basan principalmente en análisis de los puestos, es por ello que en función de la puntuación cada candidato en una o más pruebas establecidas dentro de la organización se causan o generan las entrevistas buscando determinar aquella persona que se ofrece o es más óptima para el puesto en el proceso de selección se establecen las mínimas puntuación con los cuales los candidatos deben superar para lograr ser aceptados.

El proceso de contratación de los empleados capaces es una de las prioridades de la gerencia, Aillón, Parra & Prado (2008) indican que una vez teniendo el candidato ideal, se debe establecer un proceso de contratación en donde serán establecidas las condiciones bajo las cuales se realizará el trabajo, durante el proceso de contratación, es importante tener en cuenta que ambas partes deben conocer al respecto desde el primer momento del proceso y deben ser aclaradas las condiciones de la contratación. La claridad en la comunicación debe ser un punto

importante en todo momento, manteniendo la honestidad y la claridad tanto en los temas salariales como en las características del puesto de trabajo, lugar de trabajo, horarios, entre otros.

En cuanto al área de talento humano específicamente de la empresa en estudio según Alles (2009) se debe tener en cuenta que la gestión del recurso humano debe ser evaluada por competencia es lo que implica una gestión de un modelo con el único propósito de alinear a todas las personas o colaboradores que integran la organización en pro o en miras hacia los objetivos estratégicos. Teniendo en cuenta esto, para lograr ser más eficaz relacionado con la gestión por procesos se debe llevar a cabo diferentes modelos sistémicos en donde el recurso humano se considera como una de las competencias principales en los procesos es por eso que el modelo de competencias implica conjuntos de procesos relacionados con base a todas aquellas personas que integran la organización o que hacen parte de esta y que tienen como propósito alinear los objetivos organizacionales.

El reclutamiento, la selección y la capacitación del personal es la manera de alcanzar y lograr las metas y objetivos organizaciones. Es aquí donde se debe enfocar la formalización de las capacitaciones y darle un verdadero valor al capital humano e intelectual que día a día se está reclutando para formar parte de cada una de las empresas, pues al aumentar los conocimientos, los beneficios se pueden observar a corto y mediano plazo logrando siempre desarrollar un posicionamiento no solo en el sector si no a su vez a nivel nacional, sobre todo en la organización en estudio, la cual se vería ampliamente beneficiada según lo indica Miranda (2016).

Las empresas dependen directamente de las personas pues éstas producen ya sea sus bienes o servicios, atienden o dan atención a los clientes, generan pautas para lograr competir en el mercado y alcanzar todos aquellos objetivos tanto estratégicos como generales, es aquí donde se debe enfocar la formalización de las capacitaciones, pues según lo menciona Tumaev (2007)

tomar buenas decisiones en la contratación es básico para obtener un rendimiento más efectivo del equipo de trabajo y de la empresa en general. y darle un verdadero valor al capital humano e intelectual que día a día se está reclutando para formar parte de cada una de las empresas, por lo que se considera fundamental encontrar el recurso humano ideal y competente para cumplir y llevar a cabo de forma eficiente el cargo que se ha contratado, encontrar y contratar al candidato adecuado es fundamental para la gestión empresarial y la adecuada gestión de recursos humanos, pues los recursos se deben asignar en forma eficiente

Según Morales (2018) el área de recursos humanos tiene la necesidad de apoyarse principalmente de diferentes datos estadísticos los cuales orientan al desarrollo no solamente de los procesos sino también a la contribución estratégica con el único propósito de generar el cumplimiento de metas dentro de la organización así pues aquellas organizaciones que están en constante transformación buscan optimizar y fidelizar a todo el talento humano dentro de la misma es por ello que se tienen en cuenta diferentes factores y en la búsqueda del aumento de los niveles de competitividad y la búsqueda de diferenciación se tiene la necesidad de buscar elementos provenientes de la experiencia, en búsqueda de la difícil imitación, es por ello que las áreas como la de recursos humanos incide en los logros y los resultados obtenidos por las organizaciones.

En Colombia, según López (1990) el proceso de selección de personal en la empresas tenía como base el nivel de escolaridad, basándose en el conocimiento y en la parte técnica de las personas, sin embargo Calderón & Álvarez (2006) indican que el proceso de selección de personal en Colombia es diferente teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, para las grandes empresas se usa del reclutamiento a la vinculación, en la PYMES se usa la entrevista y la referenciación; en general la selección de personal se lleva a cabo teniendo en cuenta las técnicas

basadas en las competencias, allí Rendón (2013) señala que basándose en competencias es una diferencia al proceso de selección actual no por los pasos si no por los métodos que emplea, teniendo en cuenta la entrevista por competencias por ejemplo, o los centros de valoración para evaluar las habilidades y las competencias enfrentado a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden llegar a presentarse en el puesto de trabajo.

Marco Conceptual

En el proyecto se manejan conceptos que son relevantes para que el lector tenga un mejor contexto sobre la temática trabajar, en ese orden de ideas se definen los siguientes términos:

Capital intelectual: Según (Molina y Marsal, 2002), “Está constituido por la suma del capital humano (cultural organizativa, competencias, etc.) y el capital estructural (procesos, estructura organizativa, tecnología)”

Competencias: Muñoz de Priego (2008) indica que las empresas determinan las habilidades - competencias que son consideradas como primordiales para que un candidato sea aceptado durante un proceso de selección, es importante que el candidato posea competencias básicas como la capacidad intelectual, posea competencias cognitivas, competencias técnicas y metodológicas.

Centros de Evaluación. Sikula (1994) indica que es uno de los métodos que refleja los mejores resultados en los procesos de selección de personal donde se usan diversos criterios para evaluar el desempeño de una persona teniendo en cuenta diferentes situaciones de trabajo, allí existe un equipo evaluador, aplicación de ejercicios de simulación uso de pruebas psicométricas, escala de calificación estandarizada y sesiones de retroalimentación.

Entrevista. Para Naranjo (2012) es un factor importante para establecer los comportamientos de

los candidatos, es llevada a cabo por profesionales expertos en la técnica para detectar la personalidad, comportamientos y motivaciones de los aspirantes que coincidan con el perfil de la vacante.

Etapa precontractual: Etapa de la contratación previa a la formalización del contrato, en donde se dialoga para definir los términos de este, los acuerdos que allí se pacten serán plasmados en el contrato.

Etapa contractual: Etapa en la que se define el acuerdo de voluntad entre ambas partes con claridad y precisión para que ambas partes tengan certeza del objetivo del contrato, sus términos y entender el marco dentro del cual las partes ejecutarán lo convenido

Etapa de ejecución de contrato: En esta etapa cada una de las partes debe cumplir con todas las obligaciones que se han establecido en la vigencia del contrato para que se lleve a cabo su objeto, debe ser de estricto cumplimiento.

Examen de conocimiento: Zayas (n.f) indica que allí el candidato realiza pruebas sobre aspectos que se ejecutaran de forma directa en el desarrollo del cargo teniendo en cuenta la finalidad de la selección de personal; pues esta puede ser de carácter estratégico, táctico y operativo.

Gestión del conocimiento: Para (Jiménez y Leyva, 2018), “La Gestión del conocimiento es el proceso, de capturar los pensamientos y experiencias de un experto en una materia, puede tener diferentes enfoques y puntos de vista, algunos la ven desde el enfoque intelectual y la tecnología, otros la asocian desde los diferentes tipos de personalidad de los individuos”

Identidad Corporativa: Según (Van Riel y Balmer, 1997) es “la auto representación y el comportamiento de una empresa a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a

largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el ideal de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad, tanto de manera interna como externa.”

Test psicológico: Anastasi (1970) indica que son una de las técnicas psicológicas usadas tradicionalmente en la selección de personal, conocidas como una medida objetiva de la muestra de conducta de una persona, que se emplean para obtener información valiosa sobre un candidato para posteriormente integrarla a la valoración hecha de la persona. Existen test para la valoración de diferentes procesos con diferentes grados de complejidad y se clasifican según su forma de aplicación y lo que se pretenda medir.

Marco Legal

Soportamos nuestro proyecto bajo los siguientes estatutos vigentes en la legislación colombiana para las entidades.

Decreto 1227 de 2005 en su capítulo dos definidos como Sistema de Estímulos.

Artículo 69. Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social.

Artículo 75. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

75.1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

75.2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

75.3. Preparar a los pre-pensionados para el retiro del servicio.

75.4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.

75.5. Fortalecer el trabajo en equipo.

75.6. Adelantar programas de incentivos.

Artículo 76. Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades.

Código sustantivo del trabajo: De conformidad con lo establecido en su capítulo tres denominado “Remuneración del trabajo nocturno y suplementario” y cito los artículos:

Artículo 168. tasas y liquidación de recargos.

Artículo 169. base del recargo nocturno.

Artículo 170. salario en caso de turnos.

Diseño metodológico

Tipo de investigación

Para lograr establecer el tipo de investigación del proyecto en estudio es importante tener en cuenta que se llevará a cabo una investigación descriptiva mixta teniéndose en cuenta los fenómenos, o sucesos siendo esta una herramienta para ir más allá relacionada con la descripción de los conceptos o eventos psicosociales, así como la descripción de la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra el estudio.

La investigación descriptiva a llevar a cabo busca detallar las realidades en este caso de la empresa en particular así como las situaciones o actividades que se llevan a cabo las más importantes o situaciones son en concreto dentro del plano descriptivo teniendo como características principales los acontecimientos y las situaciones o descripción de las mismas, la aplicación de encuestas, se enfoca también en características relacionadas con el objeto de estudio que realmente pueden interesar al investigador iniciando debidamente por la exploración de las características, viniendo la situación y formulando las hipótesis necesarias seleccionando una técnica para la recolección de datos y consultando información adecuada (Sabino, 1992).

Es por eso que mencionado la anterior la investigación descriptiva busca dar una solución y respuesta a un problema de investigación en concreto siendo este el tipo de investigación más adecuada para lograr dar solución al problema que se plantea.

Definiéndose finalmente el tipo de investigación descriptiva con un enfoque mixto en donde se lleva a cabo el enfoque tanto cualitativos como cuantitativos.

Enfoque

Para lograr la finalidad relacionada con los objetivos del trabajo de investigación y generar el cumplimiento es importante llevar a cabo un desarrollo metodológico que se establezca en relación a la formulación del problema y acorde al trabajo de investigación, por ello el método utilizar en el desarrollo de este proyecto e investigación es el análisis que se debe contemplar relacionado con las características más trascendentales con base a la investigación tanto cuantitativa como cualitativamente, así pues es importante recolectar, comprender, analizar y estudiar cada uno de los datos determinados llegando a una realidad integral.

Es por ello, que como parte fundamental e importante de la metodología a nivel científico el análisis tiene una amplia definición por lo que se establece dependiendo de las características y el tipo teniendo en cuenta a su vez el enfoque y la metodología que se debe aplicar determinándose como un método investigativo de análisis mixto.

“La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.” (Sampieri, 2014).

El método

Con base a la metodología plasmada, se generará una encuesta a los trabajadores de la organización con el fin de cumplir el ente cuantitativo y por otro lado de manera cualitativa se analizarán teorías y el entorno de toda la situación en la organización.

A fin de lograr conseguir la información necesaria para llevar a cabo el enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, necesario realizar entrevistas a el encargado del área de talento humano y al gerente general quiénes son las primeras personas en entrevistar a los nuevos

colaboradores de la organización, por otro lado, se realizará una encuesta que constará tan sólo de 10 preguntas la cual va dirigida directamente al personal de la empresa a fin de conocer desde su punto de vista cuáles son las falencias que se han presentado y qué otra información adicional se puede obtener con base a la contratación y las capacitaciones propuestas.

Finalmente se utilizará la información proporcionada y se analizará todas las falencias dentro de la organización se propondrán metodologías y acciones necesarias para fortalecer el área de talento humano de la empresa en estudio, todo esto nos ayudará a proponer las pautas necesarias para contribuir a la mejora de los procesos de la organización sobre todo con base al talento humano y cumplir con los objetivos del presente proyecto de investigación.

Población

Relacionado a la población que se desea estudiar en la investigación en desarrollo enfocada principalmente a la empresa en estudio en donde se conoce específicamente el universo siendo este delimitado claramente y estableciendo que dentro de la organización con un total 50 personas en donde 20 personas hacen parte del área administrativa y 30 personas restantes pertenecen al área operativa, dato suministrado por el Gerente General de la organización.

Muestra

Para lograr llevar a cabo el cálculo de la muestra en relación a la población relacionada con las personas que trabajan en la organización en estudio se desarrollará la fórmula para calcular el tamaño de la muestra para una población finita ya que se conoce con exactitud la cantidad de personas que pertenecen o hacen parte de la población, se tomara un total de 11 persona de cada área para llevar a cabo la encuesta plasmada.

Tabla 1. *Población y Muestra de Estudio*

	MUESTRA DE	% Personal	% Personal
Población total (empleados)	ESTUDIO (empleados)	Administrativo	operativo
50	22	50%	50%

Fuente: Datos proporcionados por la oficina de personal

Fuentes e instrumentos de investigación

Las fuentes utilizadas en la investigación fueron fuentes primarias debido a que establecimos contacto directo con las personas parte de la muestra y el mecanismo utilizado para recolectar la información es la encuesta; en el cuestionario se formularon preguntas abiertas, cerradas y mixtas que permitan obtener datos para identificar las razones del problema analizado en esta investigación, para proponer las estrategias necesarias para mejorar el proceso en todas sus etapas de reclutamiento, selección y capacitación de personal.

Resultados

Los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de recolección realizada a los 22 trabajadores de la empresa según formato adjunto en el anexo 1, con el fin de conocer su opinión sobre el proceso de selección de personal en sus diferentes fases, realizaremos el análisis de los datos y a partir de ellos propondremos posibles soluciones.

Procedimientos y técnicas

En primer lugar, se realizó solicitud a las directivas de la empresa para realizar la investigación.

Se revisó la forma como están planteados y como se aplican los procedimientos en el reclutamiento, selección e inducción de personal dentro de la empresa y establecer su eficacia.

Se estudiaron las preguntas a realizar para redactar la encuesta y la posterior aplicación a los sujetos seleccionados.

Se realizó encuesta al 44% de la población total para conocer sus apreciaciones y a partir de ellas proponer las modificaciones necesarias en el proceso de selección del personal (Anexo I).

Antes de realizar la encuesta se comunicó a cada sujeto el propósito de la investigación y luego se procedió a la aplicación.

La encuesta se aplicó de manera virtual a los 22 trabajadores administrativos y operativos con la aprobación de la gerencia de la empresa.

Con las encuestas ya diligenciadas se procedió a analizar los resultados para formular conclusiones y recomendaciones acerca de la investigación.

Se concluye la investigación al hacer entrega del documento con los resultados y recomendaciones para mejorar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal para la empresa.

Análisis de resultados

Los resultados obtenidos de la encuesta son los siguientes:

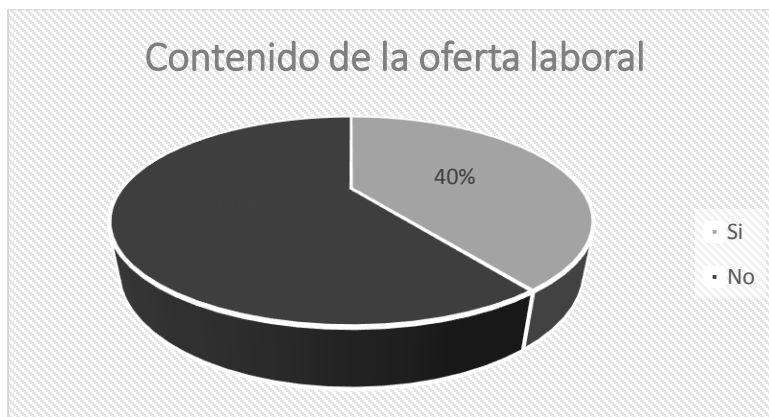
Figura 1. Pregunta 1.



Fuente: propia

La muestra seleccionada para aplicar el instrumento de recolección de datos fue del 50% de la población administrativa y del 50% de la población operativa.

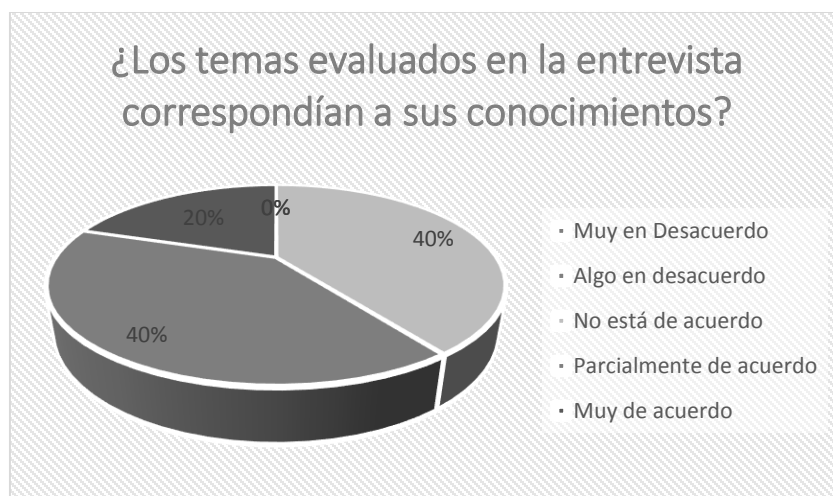
Figura 2. Pregunta 2.



Fuente: propia

El 60% de los empleados consideran la oferta laboral no contenía información clara y completa, respecto al 40% que opinan que la información era suficiente.

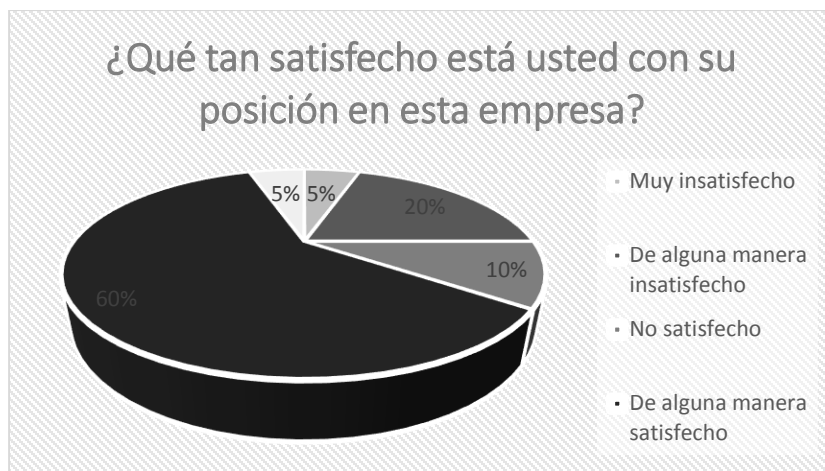
Figura 3. Pregunta 3.



Fuente: propia

El 40% respondió que están parcialmente de acuerdo con que en la entrevista se evaluó el conocimiento de forma correcta, otro 40% No está de acuerdo y el 20% restante está muy de acuerdo.

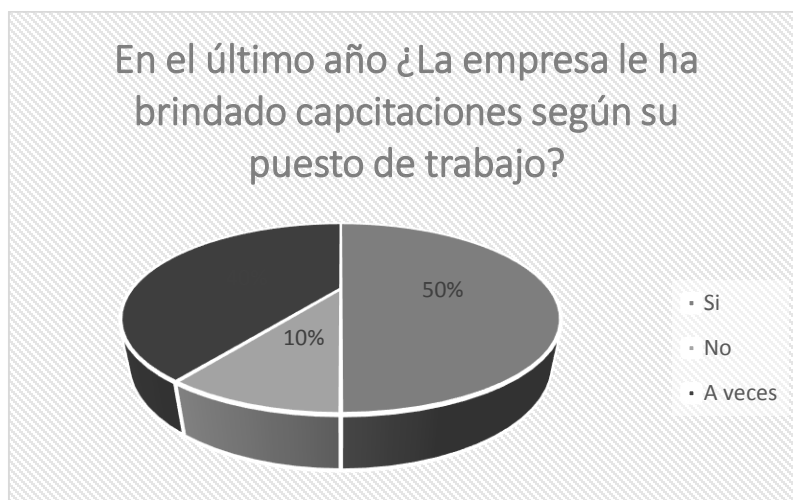
Figura 4. Pregunta 4.



Fuente: propia

El 60% de los trabajadores opinaron que de alguna manera están satisfechos con su posición en la empresa, el 20% de alguna manera insatisfechos, el 10% no satisfechos y el 5% muy satisfechos y otro 5% muy insatisfecho.

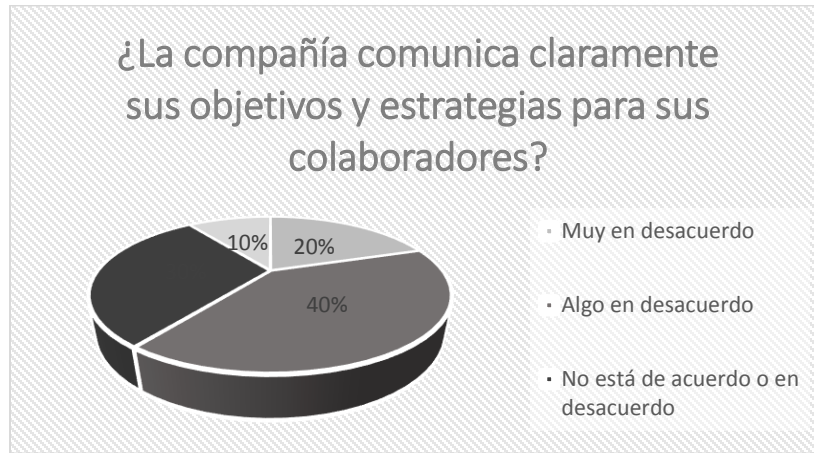
Figura 5. *Pregunta 5*



Fuente: propia

El 50% de los trabajadores respondió si, el 40% a veces y el 10% no.

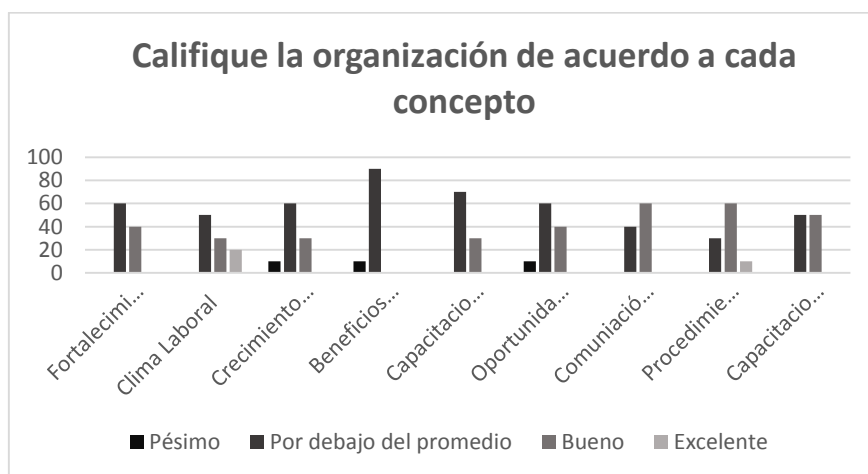
Figura 6. Pregunta 6



Fuente: propia

El 40% de los trabajadores respondieron que estaban parcialmente de acuerdo, el 30% están en desacuerdo, el 20% muy en desacuerdo y el 10% algo en desacuerdo.

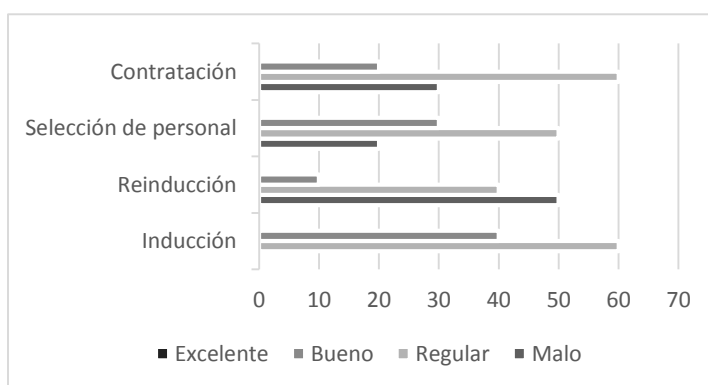
Figura 7. Pregunta 7



Fuente: propia

Los trabajadores calificaron la mayoría de conceptos “por debajo del promedio”, sin embargo, consideraron como “Bueno” la comunicación entre departamentos con los trabajadores, los procedimientos de selección y las capacitaciones de ingreso.

Figura 8. Pregunta 8



Fuente: propia

Las respuestas obtenidas fueron en contratación, selección de personal e inducción la mayoría opinó que regular entre el 50% y 60% y en la reinducción el 50% opinó que no se hace reinducción.

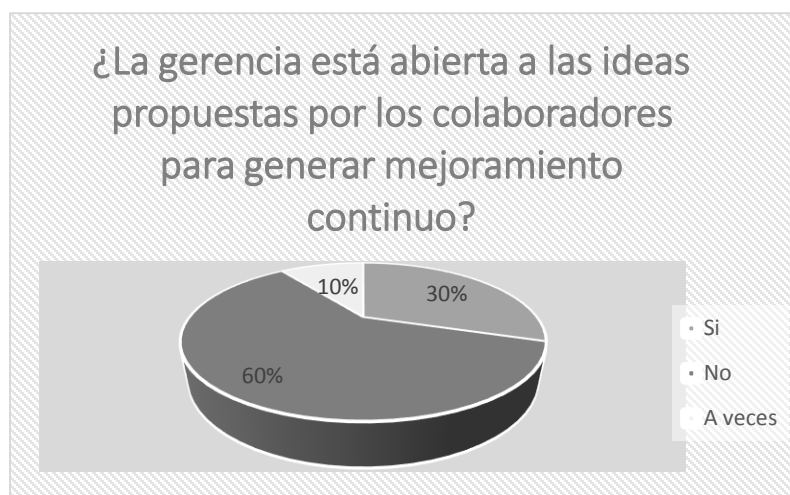
Figura 9. Pregunta 9



Fuente: propia

Los trabajadores en un 70% a esta pregunta respondieron que “no”, un 20% que “si” y un 10% “a Veces”.

Figura 10. Pregunta 10



Fuente: propia

El 60% de los trabajadores respondieron que “no”, el 30% que “si” y el 10% “a veces”.

Tabla 2. Resultados Generales**Consolidado de Respuestas**

No.	Preguntas	Respuestas	Cantidad	Total		
1.	¿A qué área de la organización pertenece?	Administrativa	11	22		
		Operativa	11			
2.	¿Considera que la información contenida en el anuncio de la oferta laboral, era suficiente?	Si	9	22		
		No	13			
3.	¿Los temas evaluados en la entrevista correspondían a sus conocimientos?	Muy en desacuerdo	0	22		
		Algo en desacuerdo	0			
		No está de acuerdo	9			
		Parcialmente de acuerdo	9			
		Muy de acuerdo	4			
4.	En general, ¿Qué tan satisfecho está usted con su posición en esta empresa?	Muy Insatisfecho	1	22		
		De alguna manera insatisfecho	4			
		No satisfecho	3			
		De alguna manera satisfecho	13			
		Muy satisfecho	1			
5.	En el último año, ¿la empresa le ha brindado capacitaciones según su puesto de trabajo?	Sí	11	22		
		No	2			
		A veces	9			
6.	La compañía comunica claramente sus objetivos y estrategias para sus colaboradores	Muy en desacuerdo	4	22		
		Algo en desacuerdo	2			
		No está de acuerdo	7			
		Parcialmente de acuerdo	9			
		Muy de acuerdo	0			
7.	Califique Según su concepto sobre la organización	Pésimo	Por debajo del promedio	Bueno	Excelente	
	Fortalecimiento del personal	0	13	9	0	
	Clima Laboral	0	11	7	4	
	Crecimiento profesional y personal	2	13	7	0	
	Beneficios por desempeño	2	20	0	0	
	Capacitaciones de crecimiento	0	15	7	0	

	Oportunidades de crecimiento en el trabajo	2	13	7	0	
	Comunicación entre departamentos y compañeros	0	9	13	0	22
	Procedimientos de selección de personal	0	7	13	2	
	Capacitaciones de ingreso	0	11	11	0	
8.	Como califica los siguientes conceptos:	Excelente	Bueno	Regular		
		Malo				
	Contratación	0	2	13	7	
	Selección de Personal	0	7	11	4	
	Reinducción	0	2	9	11	
	Inducción	0	9	13	0	22
9.	Es reconocido el esfuerzo de los colaboradores y recompensado	Sí			4	
		No			15	22
		A veces			3	
10.	La gerencia está abierta a las ideas propuestas por los colaboradores para generar mejoramiento continuo	Si			7	
		No			13	22
		A veces			2	

La encuesta nos permitió identificar que evidentemente existen fallas en el proceso de selección de personal desde la publicación de la oferta laboral la cual no lo suficientemente clara o le falta información, esta conclusión se obtuvo de la pregunta número dos donde más del 50% opinaron que no fue completa; de igual manera cuando se citaron para entrevista algunos registraron, específicamente 9 de ellos que los temas evaluados no se ajustaron a las actividades que ahora están desarrollando. Continuando con la contratación más del 50% indicó que es buena la gestión, al igual que la inducción, que, aunque es considerable el número de trabajadores que opinaron que es buena también es importante resaltar que más del 30% indicó que no, lo cual también requiere de revisión para que no sea necesario realizar reinducciones tan demoradas y repetidas, lo cual demanda de la empresa tiempo, personal que realiza inducción y baja la producción.

El presente estudio se realizó dado que la empresa Sistelec S.A.S. ha bajado la producción por la falta de conocimientos y experiencia de algunos empleados, pero también es importante revisar si esta situación se está presentando solamente por una incorrecta selección de personal o porque otros factores que también evaluamos en la encuesta están ayudando a que el desempeño no sea el esperado; al indagar que tan satisfechos se encuentran con su posición en la empresa el 60% opinó que de alguna manera se sentían satisfechos y claro que no es posible tener satisfecho a todos los trabajadores pero si se puede hacer mucho para mejorar la satisfacción como se revela en la pregunta número 7 donde 20 trabajadores de los 22 dijeron que los beneficios por desempeño estaban por debajo del promedio y 15 opinaron que crecer en lo personal y profesional también estaba por debajo de promedio en empresas del mismo nivel.

Otros factores importantes que se calificaron bajo fue la participación de los trabajadores con más del 50% indicando que no se tienen en cuenta sus opiniones, también la recompensa por el esfuerzo no es recompensada como se espera. La comunicación según los encuestados es buena lo que ayuda en el desarrollo de cada proceso y al buen ambiente laboral.

Recomendaciones

Con la siguiente investigación e información presentada en el plan de selección de personal de la empresa Sistelec, se manifiestan las siguientes recomendaciones:

Realizar un plan de selección de personal adecuado entendiendo que el personal es el factor más importante dentro de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa y requiere de personal idóneo en los cargos para lograr una mayor eficiencia frente a un mercado cada vez más competitivo con la calidad y responsabilidad.

Reforzar con capacitaciones al personal en periodos constantes para dar mejores resultados en la empresa.

Evaluar los resultados a procesos de desempeño laboral lo cual permite mejorar aspectos propios de cada cargo y trabajador y genera un ambiente laboral más armonioso entre empleados y compañía.

Realizar un programa de seguimiento y control en cuanto a talento humano y demás esto acorde a necesidades de la empresa para un buen desempeño de producción, permitiendo cumplir metas y estándares de calidad.

Se recomienda a la empresa crear espacios y crear ambientes adecuados y conformar un grupo de empleos para la selección de personal con las capacidades y estudios pertinentes en el área de talento humano esto permitiendo un mayor enfoque y decisión a la hora de seleccionar el personal que se va a incorporar en la empresa.

Conclusiones

Teniendo en cuenta el estudio realizado en la empresa Sistelec S.A.S nos permitió demostrar la importancia que adquiere llevar a cabo un proceso debido y adecuado de selección de personal, puesto que el tener la persona ideada en cada cargo permite alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas de una empresa, contar con un personal que esté calificado y capacitado para desempeñarse satisfactoriamente y pueda tomar de decisiones que permitan el crecimiento y desarrollo de la organización, formando así un equipo de trabajo idóneo y ajustado con lo requerido por una empresa, por lo que es necesario llevar el proceso de selección de personal y reclutamiento con sus fases completas y llevadas a cabo de manera minuciosa y cuidadosa.

También pudimos identificar que cuando los trabajadores de una empresa no se sienten compensados por sus esfuerzos en el cumplimiento de metas y dedicación a sus actividades labores, fácilmente se desmotivan y bajan el nivel de producción porque no ven que valga la pena una mayor dedicación o esfuerzo, por ello la empresa debe revisar su plan de compensaciones e incentivos para mantener a sus empleados motivados, lo cual también genera un ambiente laboral más agradable y satisfactorio.

Referencias Bibliográficas

- Allión, A., Parra, J., Prado, L. (2008). Selección y contratación en administración internacional de los recursos humanos. *Universidad de la Sabana, Facultad de Psicología*.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2202/131442.pdf?sequence=1>
- Anastasi, A. (1970). Citado en Zayas, A. (n.f). Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal. Universidad de Ingeniería y Tecnología UTEC.
http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55712.pdf
- Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes, 16(33)*, 01-25.
- Calderón & Álvarez (2006). Citado en: Ibáñez, L. Morales, M & Páez, N. (2013). Valores y teorías en los procesos de selección de personal en las empresas colombianas. Universidad Piloto de Colombia. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001366.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). Citado en: Ibáñez, L. Morales, M & Páez, N. (2013). Valores y teorías en los procesos de selección de personal en las empresas colombianas. Universidad Piloto de Colombia. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001366.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I & Sacristan, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano*

de las organizaciones. 8va Edición. Editorial MC Graw Hill Interamericana S.A. México, D.F.

Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Edvinsson, L., & Malone, M. (2000). Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. *Ediciones Gestión, 1999*.

Espinosa, J. A. G. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*: . Editorial El Manual Moderno.

Espinosa, L. & Medina, D. (2015). propuesta para la creación de un departamento de talento humano en la organización Tinsa Colombia Ltda.
[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10033/4/2019_Departamento_Recur sos_Humanos.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10033/4/2019_Departamento_Recur%20sos_Humanos.pdf)

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>

Genesi, M., & Suarez, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 6(17), 116-155

Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas. Recuperado de <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>

Ghemawat, P., & Ricart Costa, J. E. I. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic management journal*, 14(S2), 59-73.

Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos 5ta Edición*. Madrid: Pearson Prentice Hall

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>

López (1990). Citado en: Ibáñez, L. Morales, M & Páez, N. (2013). Valores y teorías en los procesos de selección de personal en las empresas colombianas. Universidad Piloto de Colombia. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001366.pdf>

Miranda, M. (2016). La regla o el principio de la selección objetiva en la contratación pública colombiana. *Revista Verra Iuris*. 11(35). PP 65-84.

Morales, O. (2018). La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía. *Universitas Psychologica*, vol.17, núm. 1, 2018.

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Muñoz de Priego (1998). Citado en: Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación de personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia).

Pensamiento y Gestión, Núm 32. Ene-jun, 2012, (pp83-114). Scielo.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.66-68). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación de personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). Pensamiento y Gestión, Núm 32. Ene-jun, 2012, (pp83-114). Universidad del Norte. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>

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>

Rendón, A. (2013). Citado en: Ibáñez, L. Morales, M & Páez, N. (2013). Valores y teorías en los procesos de selección de personal en las empresas colombianas. Universidad Piloto de Colombia. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001366.pdf>

Sikula, A. (1994). Citado en: Zayas, A. (n.f). Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal. Universidad de Ingeniería y Tecnología UTEC.

http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55712.pdf

Tumaev, A. (2007). Economía y recursos humanos: la selección de personal. *Perspectivas*. Núm 20 julio – diciembre, pp 29-44. Universidad Católica Boliviana San Pablo, Bolivia.

Universidad de Cornell. Facultad de Derecho. (n.f). Generalidades sobre el proceso de contratación. Universidad de Cornell.

https://www.law.cornell.edu/wex/es/generalidades_sobre_el_proceso_de_contrataci%C3

[%B3n](#)

Anexos

Anexo1 encuesta - propuesta

Enlace: <https://forms.gle/GaiGYm6RtN6Qa8v19>