

**Acciones enfocadas a fortalecer el proceso de selección del personal administrativo en
Cafam Floresta**

Clara Inés Gutiérrez Rubiano

Norma Constanza Timote Bohórquez

Liliana Téllez Céspedes

Judy Patricia Téllez Gutiérrez

Evaristo José Peralta González

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios - ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2022

**Acciones enfocadas a fortalecer el proceso de selección del personal administrativo en
Cafam Floresta**

Clara Inés Gutiérrez Rubiano

Norma Constanza Timote Bohórquez

Liliana Téllez Céspedes

Judy Patricia Téllez Gutiérrez

Evaristo José Peralta González

Asesora:

Lida Rodríguez González

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios - ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2022

Página de Aceptación

Lida Rodríguez González

Asesora Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Bogotá-2022

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestro padre creador por darnos la oportunidad de alcanzar nuestro objetivo de finalizar nuestra formación profesional, por la fortaleza durante el proceso y suministrar los recursos necesarios para llegar a la meta; a nuestras familias que nos brindaron y expresaron su apoyo, comprensión y ánimo para cumplir nuestros propósitos y fueron testigos de todo el esfuerzo, sacrificio, trabajo y expectativas que albergábamos cada uno de nosotros a lo largo de nuestra carrera, a los tutores de la universidad que nos brindaron todo su conocimiento, tiempo y dedicación.

Agradecimientos

De manera especial agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y Distancia UNAD, a todo el cuerpo de docentes que nos acompañaron de manera firme en este camino del aprendizaje aportando y fortaleciendo nuestra formación profesional y como seres humanos.

De igual forma agradecemos a todos nuestros compañeros de estudio, con quienes compartimos vivencias, enseñanzas, opiniones, experiencias por el compromiso y cooperación en todas las obligaciones.

A todas las personas que participaron en el proceso de aprendizaje y compartieron su conocimiento para que podamos alcanzar la meta de ser profesionales.

Resumen

En esta investigación vamos a identificar como la pandemia afectó el proceso de selección de personal y este tiene hasta la fecha repercusión en la alta rotación de personal en la sede administrativa de Cafam floresta en la ciudad de Bogotá; esto con el fin de encontrar las posibles propuestas de mejora dentro de este proceso de gestión de personal.

Para esta investigación se iniciará con un análisis del problema (DOFA), (método científico); posterior dentro del desarrollo de la investigación se realiza un diagnóstico en población y muestra para analizar y determinar los indicadores de rotación de personal, utilizando herramientas como lo son entrevistas o encuestas a los jefes del área administrativa.

En el momento de la recolección de los datos se tabularán los resultados y revisar que falencias tiene este proceso de selección y formular posibles estrategias en mejora dentro de estos procesos en donde se pueda contratar personal más capacitado para cada cargo.

Al final se desarrollará una propuesta de mejora para fortalecer los procesos en los cuales se están fallando y así fortalecer los objetivos de la gestión de personal y evitar pérdidas económicas para la empresa.

Palabras clave: Selección, rotación, personal, reclutamiento, procesos.

Abstract

This research will analyze the management processes regarding the selection and recruitment of personnel in the administrative headquarters of Cafam Floresta in the city of Bogotá; in order to identify these processes as they affect the high turnover of personnel.

For this investigation, it will begin with an analysis of the problem (cause - effect), (scientific method); After this, a diagnosis is made in the population and sample to analyze and determine the indicators of staff turnover, using tools such as interviews, surveys of employees depending on the position.

At the time of data collection, it will be possible to review the shortcomings of this selection process and formulate strategies to improve these processes where more qualified personnel can be hired for each position.

In the end, an improvement proposal will be developed to strengthen the processes in which they are failing and strengthen the objectives of personnel management and avoid economic losses for the company.

Keywords: Selection, rotation, personnel, recruitment, processes.

Tabla de contenido

Lista de figuras.....	10
Lista de apéndices.....	11
Introducción.....	12
Problema.....	13
¿Cómo Surge el Problema que se Procura Solucionar?	13
¿Por qué se Origina?	14
¿Cuáles Pueden ser las Causas y Efectos que Provoca el Problema?	14
¿Dónde se Origina?	14
Planteamiento del problema.....	15
Justificación.....	16
Objetivos.....	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Antecedentes.....	19
Marco teórico.....	20
Bases teóricas	21
Planificación.....	21
Reclutamiento.....	22
Objetivos del reclutamiento de personal.....	23
Rotación de personal.....	24
Proceso de selección de personal.....	24

Objetivos del proceso de selección.....	24
Técnicas de selección de personal.....	25
Entrevista.....	25
Tipos de entrevistas.....	26
Evaluación competencias laborales.....	26
Fichas de evaluación psicométrica.....	26
Exámenes Psicométricos de Máximo Rendimiento.....	26
Exámenes Psicométricos de Rendimiento Medio.....	27
Evaluación técnica por un experto.....	27
Entrevista por incidentes críticos.....	28
Marco legal.....	30
Metodología de Investigación.....	32
Resultados.....	35
Análisis de resultados.....	35
Propuesta.....	39
Conclusiones.....	41
Recomendaciones.....	43
Referencias bibliográficas.....	45
Apéndices.....	48

Lista de figuras

Figura 1 <i>Etapas del reclutamiento y selección de personal</i>	22
Figura 2 <i>Ventajas y desventajas del reclutamiento</i>	23
Figura 3 <i>Análisis DOFA</i>	37
Figura 4 <i>Oportunidad en selección y vinculación del talento</i>	38
Figura 5 <i>Grabación de contratos</i>	39

Lista de apéndices

Apéndice 1 <i>Mejoras al proceso de gestión humana-clima laboral</i>	48
Apéndice 2 <i>Mejoras al proceso RRHH-clima laboral</i>	53
Apéndice 3 <i>Entrevista de fidelización- área administrativa</i>	55

Introducción

La propuesta que planteamos en el presente trabajo está orientada a analizar los procesos de gestión relacionados a la selección y reclutamiento de personal en la sede administrativa de Cafam floresta ubicada en Bogotá; con el propósito de identificar estos procesos como inciden en la alta rotación de personal, lo que también genera reprocesos administrativos y altos costos en los rubros de contratación.

El objetivo de éste es recomendar algunas acciones de mejora con el propósito de fortalecer el proceso de selección del personal administrativo de la Caja, partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico en la matriz DOFA, para minimizar la rotación de personal, formular estrategias que fortalezcan las fuentes de reclutamiento en la selección de personal, y evaluar los perfiles de cargos administrativo para que con todos estos correctivos se pueda mejorar los procesos de contratación.

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica de recursos humano es de vital importancia para definir hacia donde está orientado el esfuerzo de la compañía es primordial evaluar si se está cumpliendo con los objetivos planteados para realizar planes de mejora o acciones correctivas donde se requieran y si es necesario proponer una metodología que contribuya a disminuir el deterioro de financiero en el que la empresa está incurriendo a causa de la alta rotación y baja retención del recurso humano, al igual que implementar programas o capacitaciones relacionados con la gestión del talento humano, mantener el personal motivado garantiza que se cumplan las funciones para las que es contratado.

Problema

El proceso de proceso de selección y contratación de personal en la Caja de compensación familiar Cafam, sede administrativa Floresta, ha venido aumentando debido a la alta rotación de personal por diferentes circunstancias, en donde se evidencia la falta de implementación y adopción de procesos adecuados de elección, contratación y entrenamiento al puesto de trabajo.

El recurso humano de la Caja es considerado un activo muy importante para los directivos, ya que, del desempeño y éxito de sus colaboradores, depende el éxito de la empresa; a lo largo de la existencia de Cafam el talento humano ha logrado un lugar y avances significativos.

Gestión humana actualmente se ha convertido en un departamento primordial para cumplir los objetivos organizacionales, lo que a su vez, ha generado mayores exigencias para la Caja, sobre todo desde el comienzo de la emergencia sanitaria Covid 19, ya que esta pandemia obligo a dar un giro de 180 a la mayoría de las empresas, esto se ve reflejado en la necesidad que surgió de innovar sus estructuras y prácticas de talento humano, métodos de trabajo, el fomentar el uso de las herramientas ofimáticas y de diversas plataformas virtuales, y de esta manera generar un valor agregado en materia de competitividad y calidad acorde a los tiempos actuales.

¿Cómo Surge el Problema que se Procura Solucionar?

A partir del año 2019, cuando llega la Pandemia, se inicia un ciclo de alta rotación de personal, y a pesar de tener un proceso de selección de selección completo y personal capacitado para el reclutamiento, no surte las necesidades de la Caja, y este proceso genera en la empresa sobre costos administrativos, necesidad de mayor tiempo en la contratación y la capacitación, pérdida de clientes por falta de atención y reprocesos internos.

¿Por qué se Origina?

Este problema se origina en los últimos dos años a causa del COVID 19, en donde la Caja ha experimentado cambios en su organización, como lo es el cambio de horarios de trabajo, la implementación de teletrabajo, la modificación de instalaciones, se ajustó la prestación del servicio a los usuarios a virtual, para evitar el contagio del virus.

¿Cuáles Pueden ser las Causas y Efectos que Provoca el Problema?

Una de las causas se debe a la gran deserción del personal y la urgencia de Cafam por cubrir los cargos hizo que el proceso de contratación fuera más ágil y que no se evaluaran a fondo las capacidades de las personas que se estaban reclutando; otra puede ser que en la etapa postpandemia, mucha gente se acostumbró al teletrabajo para comodidad suya y de su familia y ahora que se está tornando a la presencialidad, prefieren buscar otra oferta laboral que les permita continuar trabajando desde casa.

Estos procesos masivos de contratación han generado, sobrecostos económicos masivos durante el proceso de selección, exámenes médicos de ingreso, dotaciones, tiempo de capacitación e inducción al personal, visitas domiciliarias, documentación, cargas prestacionales y finalmente exámenes de retiro, sin contar la disminución en la calidad del servicio debido a que otros empleados deben cubrir los cargos que quedan vacantes mientras se inicia el proceso de nuevo creando inconformidad y por ende más rotación de personal.

¿Dónde se Origina?

El problema se originó puntualmente en la Sede administrativa de Cafam Floresta, a causa de la pandemia, en donde los empleados no quieren retomar sus labores como lo hacían anteriormente y se rehúsan a regresar a la presencialidad, razón por la cual prefieren buscar un empleo de modalidad Teletrabajo, y de esta manera evitar desplazamientos, temas de inseguridad

y de salubridad, lo que hace que cada día sea más difícil el proceso de selección para CAFAM que se dedica en un porcentaje alto a brindar servicio al cliente.

Planteamiento del problema

¿De qué manera inciden los procesos de selección y contratación de Recursos Humanos en la alta rotación de personal administrativo de la sede Cafam la floresta?

Justificación

La presente investigación se enfocará en proponer una mejora de los procesos de selección de personal área administrativa de la caja de Compensación familiar CAFAM, sede Floresta. A continuación, se justificará la pertinencia del análisis de la alta rotación de personal de dicha caja de compensación. Para ello, se mencionará el impacto de la emergencia sanitaria en las nuevas formas de trabajo; posteriormente, argumentará porque se indagará específicamente por los procesos de selección del personal administrativo.

Como consecuencia del COVID 19, los funcionarios del área administrativa de la sede Cafam Floresta, durante el periodo de confinamiento, se vieron obligados a realizar sus actividades laborales desde casa. De marzo del 2020, hasta enero del 2022, se dio el regreso a la presencialidad, situación que evidenció en un 75% de los trabajadores inconformidad, y desconfianza de regresar al trabajo presencial, considerando que la virtualidad, era la forma más segura de contener el contagio del virus. Muchos de ellos decidieron renunciar, lo que ocasionó inconvenientes a la organización a causa de la alta rotación de personal.

Teniendo en cuenta, la facilidad al acceso de información de Cafam, sede Floresta, previamente se realizó un pilotaje por medio de entrevistas semiestructuradas a los jefes de área y encuestas a los empleados, el cual arrojó que, no se han llevado a cabo las prácticas de selección adecuadas y tampoco se han implementado los instrumentos administrativos necesarios. La presente investigación pretende detectar en dónde se originan las fallas, dentro del proceso de selección de personal.

Con el retorno a laborar a la oficina hubo bajo desempeño por parte de algunos trabajadores, quienes argumentan dificultad para adaptarse a las condiciones de trabajo presencial y ambiente laboral; generando ausentismo, en razón a que venían realizando sus

actividades laborales de forma remota, o también llamado “*home office*”. Situación que demostró que el Departamento de Recursos Humanos de CAFAM no se encontraba preparado para responder a las necesidades del área administrativa postpandemia, por lo cual sus procesos de selección se han venido realizando de manera acelerada.

Este análisis permitirá evidenciar causas y consecuencias de la alta rotación de personal originadas por la pandemia, la pertinencia de prever contratiempos, instauración de estrategias que brinden a CAFAM, Sede Floresta, el cubrimiento de sus necesidades en el área administrativa, la forma en la que se deben utilizar las herramientas para definir necesidades y fidelizando a los colaboradores.

Se decide delimitar el objeto de investigación al personal administrativo de la sede Cafam Floresta. Primero, debido a que se facilita el acceso privilegiado de la información; y segundo, ya que al escoger el proceso de selección del personal administrativo permite indagar acerca de las nuevas formas de trabajo que tuvieron auge a casusa de la pandemia de COVID 19, a diferencia de otras áreas que exigen la presencialidad total, mientras que, en el caso del personal administrativo, sus labores se pueden adaptar al trabajo remoto con el uso de la tecnología.

El inesperado aumento del trabajo en casa ha generado, la necesidad indispensable de apreciar sus implicaciones, para los empleadores y los trabajadores. Se adelantan acciones que permitan, estar al tanto de las mejoras para el teletrabajo, con el fin de plantear disposiciones que brinden garantías a los empleados.

Objetivos

Objetivo general

Formular una propuesta para mejorar el proceso de selección de personal con el fin de reducir la alta rotación de personal administrativo en la sede Cafam la Floresta.

Objetivos específicos

Identificar las falencias dentro del proceso de selección del personal administrativo de la sede Cafam la Floresta.

Analizar la incidencia que tienen los procesos de selección y contratación de Recursos Humanos en la alta rotación del personal administrativo de la sede Cafam la Floresta.

Antecedentes

El proceso de proceso de selección y contratación de personal en la Caja de compensación familiar Cafam, sede administrativa, Floresta se ha venido aumentando debido a la alta rotación de personal por diversas razones, en donde se evidencia la falta de implementación y adopción de procesos adecuados de elección, contratación y entrenamiento al puesto de trabajo.

El Talento humano en la Caja siempre ha sido un activo muy importante para sus directivos, ya que, del desempeño y éxito de sus colaboradores, depende el éxito de la empresa; a lo largo de la existencia de Cafam el talento humano ha logrado un lugar y avances significativos.

Gestión humana actualmente se ha convertido en un departamento primordial para cumplir los objetivos organizacionales, lo que a su vez ha generado mayores exigencias para la Caja, sobre todo desde el inicio de la emergencia sanitaria, ya que esta pandemia obligo a dar un giro de 180° a la mayoría de las empresas, esto se ve reflejado en la necesidad que surgió de innovar sus estructuras y prácticas de talento humano, métodos de trabajo, el fomentar el uso de las herramientas ofimáticas y de diversas plataformas virtuales, y de esta manera generar un valor agregado en materia de competitividad y calidad acorde a los tiempos actuales.

Marco teórico

La selección de personal es un proceso el cual deben encontrar candidatos acordes para cada puesto de trabajo; y desde el área de recursos humanos esta fase se debe llevar de forma asertiva, motivadora y empática con los posibles candidatos, de esta manera se mejoraría la calidad de la selección, para esto hay muchas circunstancias que influyen en la participación de estos; además que esto requiere costos y tiempo.

Uno de los desafíos más grandes que deben afrontar las empresas actualmente, es la proponer una estrategia que mejore la atracción y retención de talento clave (Santos et al., 2019), para esto se deben realizar procesos según las necesidades del entorno, competencia y cultura y así generar un valor agregado dentro de la empresa CAFAM. El área de recursos humanos tiene un importante trabajo como socio estratégico en una compañía para “encontrar, gestionar, desarrollar y garantizar” talento que se alinee con los objetivos individuales y organizacionales (Garavan et al., 2012).

Pérez (2013), nos indica que la Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo.

La rotación de personal es el ingreso y salida de forma muy rápida del personal. En la distribuidora de productor Coca Cola tienen una alta rotación de personal y esto los afecta a nivel productivo y económico, allí se plantea establecer las causas de dicha rotación y elementos que inciden en la decisión del retiro, además de estos proponen realizar una propuesta para evitar la desinserción de los puestos de trabajo en donde permitan fidelizarlos y permanezcan por tiempos más razonables. Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron encuestas y entrevistas a 152 colaboradores en donde después de tabular los resultados arrojaron que era inconformidad con el sueldo 39%, no respetan el horario de trabajo un 49%, insatisfacción laboral 36%, en

donde se encuentra un índice de rotación del 30% elevado; y la propuesta después de esto fue realizar una propuesta de mejora que conta de cinco factores en donde se implementarían para reducir la rotación de personal en Coca Cola.

Ladino & Orozco (2008) afirman que con el proyecto modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por competencias para los niveles jerárquicos Directivo, Ejecutivo y Profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. - Colombia. U.

Como se puede observar en esta investigación se llevó a cabo paso a paso el proceso de reclutamiento y selección basado en las competencias, donde se implementan mejoras en el medio empresarial; y con este método se puede contratar personal idóneo y competente para ocupar los cargos que la empresa de telecomunicaciones de Pereira S. A requiere; además estas son herramientas que ayudan a orientar las conductas humanas dentro de su entorno laboral y puedan encaminarse hacia las estrategias organizacionales de la empresa.

Bases teóricas

Planificación

Según Chiavenato (2000) este es un proceso de toma de decisiones con respecto al talento humano necesarios para conseguir los objetivos de la organización durante un período de tiempo. Se trata de predecir la mano de obra y el talento humano necesario para llevar a cabo acciones organizativas futuras. El problema de anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesarias es importante.

Llanos (2005) define que el proceso de requisición es necesario dentro de la organización, en donde solicitan un nuevo trabajador proporcionando los elementos de criterio y los de base para preparar el proceso de reclutamiento.

Reclutamiento

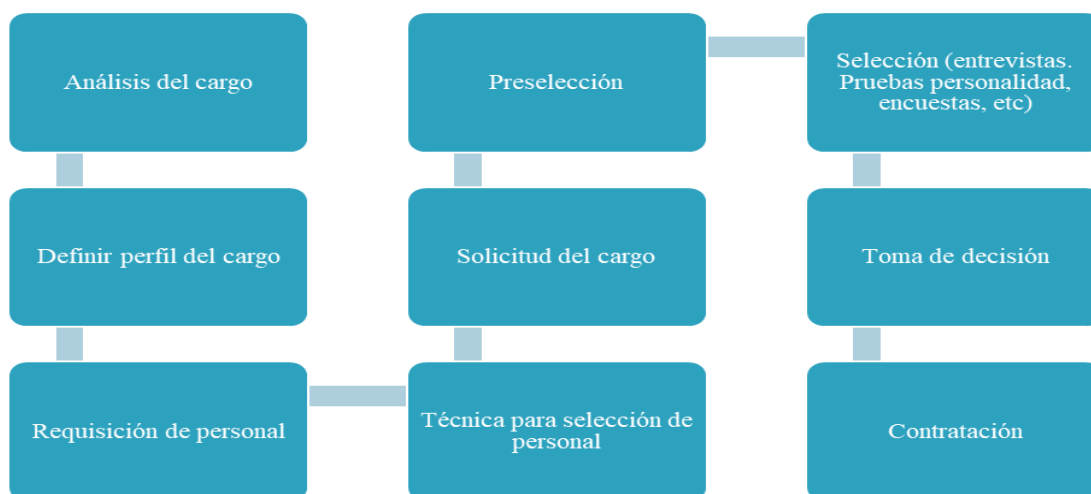
Llanos (2005) refiere que es el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo con los perfiles suministrados en la requisición, a partir de un proceso de comunicación que debe ser efectivo.

Fernández (1999) concibe el reclutamiento como la fase previa al proceso de preselección que consiste en reunir un número candidatos lo más ajustado al perfil deseado para inicial proceso de selección apropiadamente dicho. Mondy & Noé (2005) agregan que el reclutamiento es el concepto de atraer en forma oportuna, en número suficiente y calificaciones adecuadas.

En todos los procesos de selección se debe tener claro las especificaciones requeridas para la vacante a ocupar; y así poder inicial este proceso desde contactar ya sean fuentes internas o externas que proporcionen al personal calificado y posterior la empresa comenzar a realizar la selección de personal en la cual hay varias etapas:

Figura 1

Etapas del reclutamiento y selección de personal



Fuente. Autoría propia

Objetivos del reclutamiento de personal

Adeuar los perfiles al cargo a ocupar.

Identificar y atraer los candidatos potenciales e idóneos para ocupar el cargo.

Reclutar cantidad de candidatos con competencias apropiadas para el cargo.

Disminuir la cantidad de candidatos que no estén calificados para el cargo.

El proceso de reclutamiento se lleva a cabo depende de las fuentes o medios de incorporación utilizadas las cuales pueden ser internas o externas; para atraer nuevos candidatos y óptimos para el cargo solicitado; las fuentes internas se realizan por medio de ascensos, programas de carrera administrativa, transferencias, este trae como beneficio menores costos, seguro, rápido y genera mayor motivación para los empleados; y las externas por el contrario son de mayor costo, son personas desconocidas pero tal vez con nuevas ideas, enfoques, conocimiento que enriquecen a la organización.

Figura 2

Ventajas y desventajas del reclutamiento



Fuente. Autoría propia

Rotación de personal

Chiavenato (1999) dice que el término de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

De igual forma, otros autores explican que la rotación de personal está dada en función de las desvinculaciones de personal y de las causas que pudiesen originarla (voluntaria e involuntaria), como dice Robbins (1998), la rotación de personal puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección, capacitación y esto también perjudica el entorno laboral; esto se puede minimizar más no erradicar, sobre todo en empleados con un alto nivel de desempeño y difícil de reemplazar.

La rotación de personal tiene diversas causas; pueden dividirse en causas de rotación forzosa como muerte, jubilación, incapacidad permanente, enfermedad

Causas de rotación voluntaria por renuncia del trabajador, despido, mala selección, o razones personales o familiares, inestabilidad natural.

Proceso de selección de personal

Es el proceso enfocado a establecer, mediante la utilización de una serie de técnicas o herramientas, que persona se ajusta mejor a los requerimientos y necesidades de la organización para así desarrollar las funciones y tareas necesarias que le permitan a la empresa alcanzar sus objetivos.

Objetivos del proceso de selección

Establecer cuáles son las necesidades de la empresa a la hora de incorporar personas que le permitan alcanzar los objetivos.

Detectar habilidades, conocimiento, experiencia, motivación y actitud de los potenciales candidatos para así establecer cuál es la persona que mejor se ajusta a las necesidades de la empresa.

Técnicas de selección de personal

Estas si son bien aplicadas sirven para hacer la selección o captación de personal de una forma clara y con los mejores resultados para las organizaciones en donde el recurso humano es el corazón de las empresas.

Chiavenato (2011) define que la selección del recurso humano es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, es cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante, así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requiere.

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz la eficiencia consiste en hacer bien las cosas: saber entrevistar, aplicar exámenes de conocimiento válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos del proceso de elección de los candidatos, etc. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos convocar a los talentos más destacados para la empresa y, sobre todo, colaborar para que esta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal.

Entrevista

Diversos cuestionamientos existen actualmente acerca de si las entrevistas laborales suponen una herramienta adecuada para el proceso de selección de Talento Humano, y autores como Moreno & Godoy (2012) manifiestan, que las entrevistas aportan información concerniente al entrevistado, la misma que puede ser usada para establecerlo en una plaza laboral; sin embargo, Cuesta (2017) manifiesta, que la Gestión del Talento Humano requiere

actualmente de un filtro más especializado que sólo entrevistas laborales, pues el reclutamiento y selección de personal no puede ser únicamente medidos con una entrevista de carácter cualitativa.

Tipos de entrevistas

Estructurada.	En secuencia.
No estructurada.	De competencia.
Orientada.	Con un grupo de entrevistadores.
Bajo presión.	Con un solo entrevistador.

Evaluación competencias laborales

Este proceso debe realizarse continuamente ya que siempre estamos en constante cambio.

Estas se realizan a los candidatos internos.

Evaluación vertical o 90°.

Evaluación 180°.

Evaluación 360°.

Fichas de evaluación psicométrica

Documento de medición de comportamientos estructurados y basado en una batería de pruebas psicométricas que responde al modelo de competencias valores de la organización, se cuenta con los siguientes tipos de examen:

Exámenes Psicométricos de Máximo Rendimiento.

Este tipo de pruebas es muy completo y abarca una amplia visión del sujeto, ya que miden el nivel de conocimiento, capacidad de aprendizaje, potencial, cualidades, razonamiento y habilidades para ejecutar diversas tareas del individuo.

Exámenes Psicométricos de Rendimiento Medio.

Son pruebas algo más específicas que buscan medir determinados elementos del sujeto, como los rasgos de la personalidad, la reacción ante distintas situaciones, la adaptabilidad, entre otros. Estas pruebas pueden ser aplicadas en muchos campos, sin embargo, en el campo laboral su uso es de vital importancia, básicamente porque a través de la aplicación de estos se pueden conocer rasgos relevantes de la personalidad del individuo que pueden ser útiles para el cargo disponible y para la organización, logrando así minimizar el ensayo y el error, ahorrando así tiempo y dinero.

Al nivelar el puesto de trabajo con las características de la personalidad, como inteligencia, comportamiento y el liderazgo del individuo, se apunta a que la selección del personal sea la más acertada posible.

Mediante las evaluaciones psicométricas también pueden predecirse las reacciones y comportamientos, para de ese modo hacer una asignación de carga laboral correspondiente, lo que se traduce en más eficiencia.

Pruebas de carácter, inteligencia emocional o comportamiento.

Pruebas de aptitudes.

Pruebas de inteligencia.

Evaluación técnica por un experto

Se recurre a un experto interno o externo para medir conocimientos; examen escrito, planteamiento de un caso práctico a resolver, entrevista técnica o examen oral.

Pruebas de conocimientos generales.

Test de idiomas.

Pruebas técnicas o informáticas.

Test de personalidad, inteligencia emocional.

Dinámicas de grupo.

Assessment Center Method (ACM): medición de competencias en proceso de simulación, juegos de roles, análisis de casos o estudios dirigidos. Esto lleva a medir o evaluar el potencial de trabajo de los candidatos en el posible trabajo.

Entrevista por incidentes críticos

Se exploran los incidentes críticos, positivos y negativos, de una persona, para identificar competencias.

Pruebas psicotécnicas, Se refiere a lo que sabe hacer, cuanto sabe, porque lo sabe, como lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo.

Pruebas de trabajo

Pruebas de rendimiento.

Pruebas de interés.

La contratación de personal debe encontrar el perfil adecuado para cada cargo que cuente con experiencia para desarrollar su cargo y adherirse, adaptarse a la nueva cultura organizacional, a partir de este proceso se realiza un cuadro de decisión se evalúa y compara los candidatos y se observa quien saco mayor % de medición; y tomar la decisión del candidato por varios evaluadores.

La falta de conocimiento, control y el no emplear las diferentes técnicas que hay en Gestión de Talento Humano, representa un problema, ya que el recurso humano es la principal fuente para que las empresas funcionen; si se realiza un buen reclutamiento y selección estarán en la capacidad de desarrollar las actividades llevándolos a la excelencia y si el personal se encuentran desanimado o no aptos para los cargos, el resultado será una baja calidad en el

desempeño, rotación de personal, subir costos (indicadores), y como resultado al final es no cumplir con los objetivos de la organización e irse aislado poco a poco de la competitividad del mercado.

Marco legal

En Colombia el proceso de contratación está reglamentado por del Código Sustantivo del Trabajo (CST) en donde se indica en el Artículo 5º: “El trabajo es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”.

De igual manera se aclara el derecho a la protección en el trabajo según el Artículo 9º, donde indica “El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones.

Por otro lado, encontramos que en el Artículo 23. Elementos esenciales, Artículo subrogado por el artículo 1o. de la Ley 50 de 1990:

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurran estos tres elementos esenciales:

- a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país.
- c. Un salario como retribución del servicio.

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

En la Ley 1164 del 03 de octubre del 2007, en el Artículo 1o reza: “La presente ley tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos.

Decreto número 1072 del 26 de mayo del 2015, actualizada en diciembre del 2021, por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector trabajo.

El Decreto 683 de 2018, derogó el Decreto 583 de 2016, el cual establecía los parámetros para inspección, vigilancia y control sobre la tercerización laboral, para todas las modalidades de vinculación diferentes a la contratación directa de un trabajador en el país.

Tras ser derogado el decreto 583, la intermediación laboral sigue regulada por el artículo 1o del Decreto 2025 de 2011, que prohíbe la intermediación laboral, que se entiende como el envío de trabajadores en misión para prestar servicios a empresas o instituciones en el desarrollo de actividades misionales y permanente, es decir aquellas actividades o funciones directamente relacionadas con la producción de la empresa.

Resolución 385 del 12 de marzo de 2020, el Ministerio de Salud y Protección Social declaro la emergencia sanitaria en todo el territorio nacional hasta el día 30 de mayo de 2020, bajo el entendido que dicha fecha puede ser ajustada según desaparezcan las causas que dieron origen a su declaratoria, esto es, el Covid-19.

Metodología de Investigación

El presente trabajo de investigación **Acciones enfocadas a fortalecer el proceso de selección del personal administrativo en Cafam Floresta**, corresponde a un proyecto, encaminado en resolver de manera eficaz las falencias que se han venido presentando, dentro del proceso de selección de personal administrativo de la sede Cafam floresta.

Para ello la investigación se abordará desde una Metodología Mixta, la cual consiste en la investigación cualitativa y cuantitativa, enfoques que se emplean con el fin de obtener una mayor comprensión del problema de investigación, lo que no se puede alcanzar con cada uno por separado. Los valores cuantitativos consisten en analizar estadísticamente la información, por ejemplo, a través de encuestas, para responder a la hipótesis. Los cualitativos se consideran como información abierta que el investigador compila con entrevistas, grupos de discusión y observaciones. Tomando como referencia la metodología mixta cuantitativa y cualitativa, el investigador obtiene información más completa, ganando los beneficios que cada enfoque brinda por separado. (Investigación mixta. Qué es y tipos que existen).

Acorde a lo anterior, para el caso objeto de estudio en el presente documento, se aplicarán dos técnicas: encuestas, las cuales corresponden al enfoque cuantitativo; y entrevistas semiestructuradas, para el enfoque cualitativo.

Sanz & Franco (2015) afirman que la investigación cuantitativa brinda datos medibles y responde a interrogatorios como: ¿qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? Su esencia consiste en ponderar los datos alcanzados; de igual forma refieren que, las encuestas se ejecutan adecuándose a las condiciones requeridas en el estudio: personas u objetos a investigar, modelo a operar, preguntas y observaciones indicadas, es decir esta herramienta debe precisar el conjunto de los propósitos del estudio. Lo cual permite recoger información variada y se puede emplear en individuos

diferentes, productos diversos y contextos concretos. Para el análisis del proceso de selección de la sede Cafam Floresta, la investigación abarca los dos enfoques, cualitativo y cuantitativo, con el fin de valorar el clima laboral y los efectos de este en la alta rotación del personal.

Mediante el enfoque cualitativo: se realizarán entrevistas semiestructuradas. Sosa (2020) dice que la entrevista es una excelente técnica, en beneficio de una investigación cualitativa, y su labor transcendental es recopilar información y material suficientes de gran contribución en la tarea investigativa. La entrevista consiste en un diálogo encaminado (según sea el caso para investigar), entre el examinador (emisor) y el examinado (receptor), orientado a resolver las inquietudes del proyecto de investigación. Para lo cual el investigador diseña un guion de entrevista con la finalidad que el sujeto de estudio manifieste su criterio dando respuesta al informe de investigación.

La entrevista Semiestructurada es más flexible, considerando que cuenta con un cuestionario preparado, y el entrevistado puede ampliar sus respuestas, sin ceñirse necesariamente a las preguntas dispuestas. Esta práctica conlleva que el emisor y receptor dialoguen de forma más calmada y franca, para lograr una mayor interpretación de los datos.

Se emplearán entrevistas semiestructuradas en las que se pretende analizar el problema mediante la interpretación y comprensión explicativa de los procesos de selección, y la influencia de estos en la alta rotación de personal. Esta información es valiosa como investigadores, para comparar las políticas que garantizan el empleo, el desarrollo humano, así como la retención del empleado, en la sede administrativa de Cafam la Floresta.

Como instrumento metodológico, se implementarán el guion de entrevista y en el caso de la encuesta un cuestionario de preguntas, teniendo en cuenta las técnicas expuestas anteriormente, se especifica que tanto el guion de entrevista, como el cuestionario, son elaboración propia de

quienes investigan el presente trabajo con el propósito de obtener información más precisa, respecto del tema objeto de análisis. (Formatos anexos en el apéndice).

La población muestra está integrada por un grupo de quince funcionarios en total, los cuales servirán como fuentes de información, con la intención de identificar los inconvenientes que se han venido presentando en el proceso de selección y contratación de personal del área administrativa de la Caja de Compensación Familiar Cafam Sede, Floresta. Doce de ellos pertenece al área administrativa así: diez ocupan diferentes puestos de trabajo, los dos restantes son directivos del mismo departamento y los tres adicionales están a cargo del área Recursos Humanos.

Resultados

Análisis de resultados

Basándonos en los resultados de la encuesta **Mejoras al proceso de gestión humana Cafam- clima laboral**, podemos evidenciar que Cafam es una empresa sólida que brinda a sus empleados calidad de vida, estabilidad laboral, ya que el 90% de los encuestados indicó que conoce claramente sus funciones y el 100% le gusta su trabajo y desea continuar trabajando en Cafam; por otra parte, la empresa fomenta el crecimiento personal y profesional, mediante capacitaciones, ya que el 100% de los encuestados manifiestan que reciben capacitación por parte de la empresa, lo cual permite que el 80% de los encuestados este de acuerdo que los intereses de la empresa están acorde con sus intereses individuales; de igual forma podemos observar la fidelización de algunos colaboradores, ya que el 90% conocen sus responsabilidades en su cargo, trabajan de manera armonizada con su jefe y reciben una buena retroalimentación, para mejorar sus procesos.

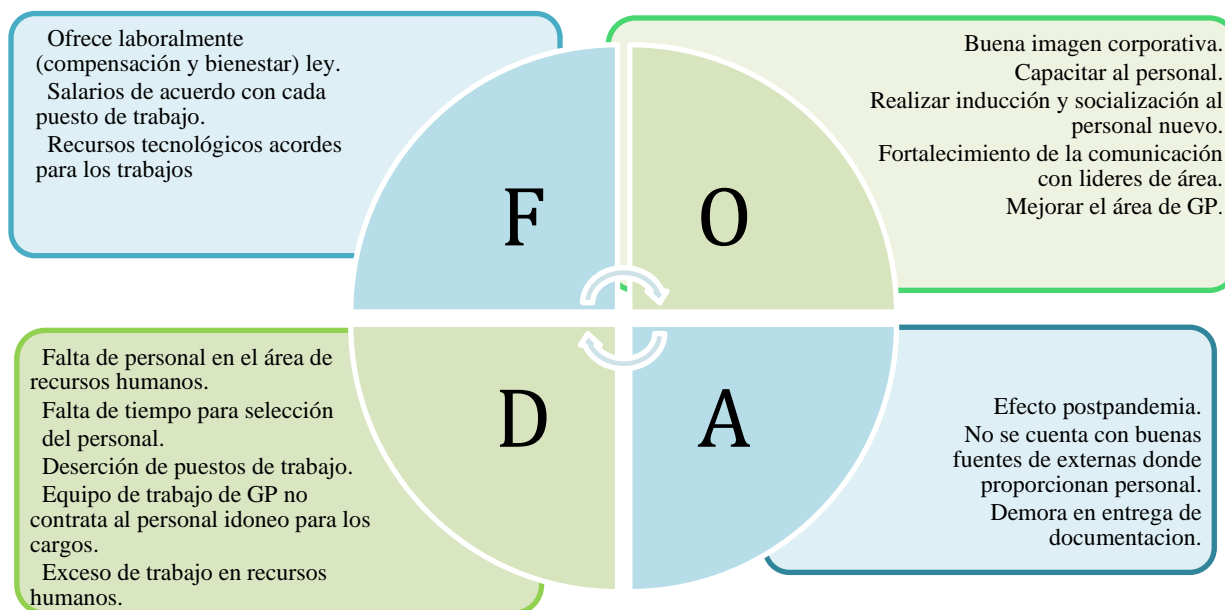
Se identifica que la rotación de personal está dada en el tema salarial, ya que el 60% de los encuestados no están de acuerdo con la remuneración que reciben; por otra parte, está el tema del horario, ya que el 80% de los encuestados están conforme con su horario, pero el otro 20% desean obtener un horario más flexible, de acuerdo con sus necesidades personales.

En cuanto a la **Entrevista de fidelización área administrativa- jefes de área** concluimos que Cafam tiene una gestión robusta por parte de la unidad de talento humano, la cual se esmera por garantizar la fidelización y permanencia de los empleados, brindando seguridad, estabilidad y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos, por otra parte los hace participe de los procesos estratégicos basándose en su misión, visión y objetivos, lo cual los motiva a prepararse para poder aspirar a un reconocimiento o ascenso de cargo.

Por otra parte, Cafam ofrece a sus trabajadores y familia un gran portafolio de bienestar y esparcimiento, generando compromiso institucional, lo cual ve reflejado en la responsabilidad por cuidar los intereses de la compañía, su productividad laboral, su buen nombre, en generar confianza por parte de los afiliados; todos los aspectos anteriormente mencionados, producen fidelización y permanencia en la empresa, dando como resultado un trabajador esté dispuesto a dar el 100% de su capacidad laboral, humana y de servicio.

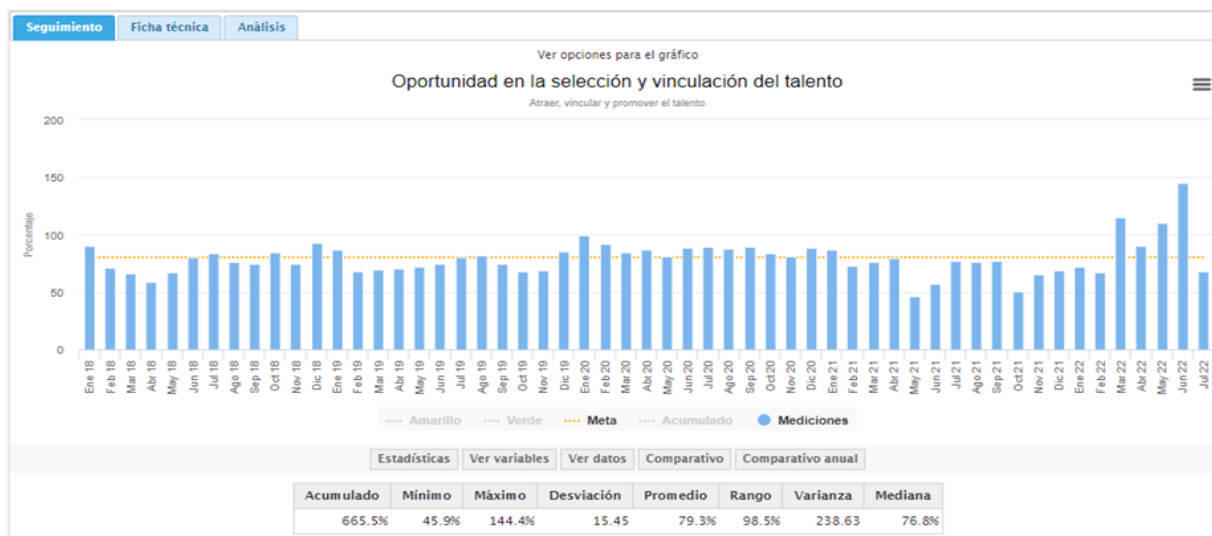
De igual forma al realizar la **Entrevista de mejoras al proceso RRHH de Cafam- Clima laboral personal administrativo – jefaturas** encontramos que el departamento de RRHH, está totalmente comprometido con el objetivo de propiciar bienestar a los empleados, reflejado en la calidad de vida y el tiempo de esparcimiento, las pausas activas, satisfacción al realizar las funciones en un ambiente agradable.

Sabemos que la mejor forma de estimular a los empleados es brindar incentivos económicos o simbólicos, por esta razón la empresa implementa dentro de sus actividades de bienestar reuniones de fechas especiales , celebración de cumpleaños, otorgamiento de un día de descanso por cada seis meses trabajador según el convenio EFR (empresas familiarmente responsable), dar tiempo por cumplimiento de metas e incentivos económicos en algunos casos como lo es la bonificación de fin de año, que va de la mano de la evaluación de desempeño, por otro lado las actividades lúdicas y finalmente incentivar a empleado a crecer brindando facilidad educativa y subsidios para carreras técnicas y profesionales.

Figura 3*Análisis DOFA*

Fuente. Autoría Propia

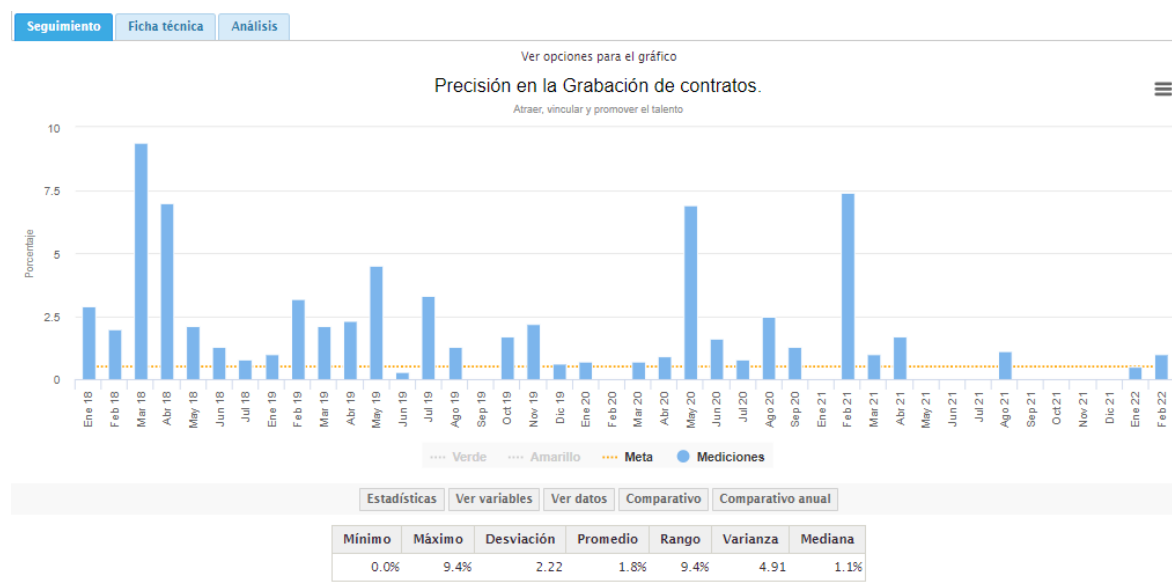
Después de realizar un diagnóstico de las posibles falencias que se presentan en CAFAM en el proceso de selección y contratación por medio de la (DOFA) cuáles pueden ser las causas de la constante rotación del personal que ingresa, se observa que la empresa ofrece contratos acordes con todo lo de ley para los candidatos, también cuenta con buena imagen corporativa.

Figura 4*Oportunidad en selección y vinculación del talento*

Fuente. Herramienta SIGA

Esta estadística de oportunidad en la selección y vinculación de personal hace referencia al aumento de los requerimientos desde el año 2019 hasta el primer semestre del año 2022; son las solicitudes de cargos en las diferentes dependencias de CAFAM floresta, lo que nos indica que se ha dado una alta rotación del personal.

En el primer semestre del presente año se han evacuado 995 requisiciones de las cuales se lograron gestionar 672 equivalente a un promedio de 67%; como se observa también en el análisis DOFA carecen de falta de tiempo para la selección y por esto la meta de oportunidad se debe mejorar y se hace necesario activar estrategias que permitan elevar este indicador para la selección y vinculación del talento humano.

Figura 5*Grabación de contratos*

Fuente. Herramienta SIGA

En la estadística de precisión en la grabación de contratos se puede evidenciar que no se están haciendo las contrataciones pertinentes a todos los requerimientos solicitados, se evidencia una deficiencia en este paso del proceso de selección y contratación, se da por exceso de trabajo para los funcionarios y falta de personal, en la cual hay sobrecarga de trabajo y esto da la oportunidad de realizar mejoras el área de recursos humanos y mejorar este indicador.

Propuesta

Implementar una estrategia, en donde los líderes de Gestión Humana de las unidades de operación realicen seguimientos en cada uno de los procesos e identificar estrategias que permitan evacuar el mayor número de vacantes, teniendo en cuenta los requisitos para cada una de ellas.

Semaforizar los requerimientos de personal de acuerdo con la prioridad del cargo solicitado.

Solo en el momento en el cual los requerimientos de personal sean altos; se realizará el siguiente plan de contingencia se implementará que todo el equipo de trabajo en recursos humanos asista los sábados.

Ya que son insuficientes las fuentes externas de personal en picos altos de requisición de personal, se implementará un plan de choque para lograr la estabilización en donde se gestionará la consecución de una firma externa de provisión de talento humano, como aliado cumplir con los requerimientos de personal.

Teniendo en cuenta que hace falta personal en recursos humanos realizar la contratación pertinente para los puestos que hacen falta; este tipo de variables desmejora la calidad de la selección y contratación de personal y con esta requisición mejorara el proceso.

Realizar reuniones y seguimientos semanales con el equipo de selección para identificar a tiempo las diferentes variables que afecten el proceso.

Conclusiones

El presente trabajo tuvo como objetivo general proponer una mejora al proceso de Selección de personal del área administrativa, y de esta manera reducir la alta rotación del personal administrativo en la sede Cafam Floresta.

Dentro de la investigación realizada se evidenció que a causa de la pandemia del Covid 19 y las nuevas formas de trabajo que de allí surgieron: (trabajo remoto), los empleados se rehusaron a regresar a la presencialidad, por lo cual se generaron ausentismos y un alto número de renuncias, desencadenando que el área de recursos humanos acelerará los procesos de selección con el fin de cubrir oportunamente las diferentes vacantes del área administrativa, sin que esto afectará la operación. El resultado fue adverso, considerando que varios de los individuos seleccionados, no contaban con la experiencia suficiente para el cargo que ocupaban, y en otros casos académicamente no cumplían el perfil requerido, por lo cual su desempeño no respondió a los objetivos propuestos, generando inconvenientes con los clientes internos, externos, detrimento de la productividad y presupuesto a la organización. De tal situación se derivó alta rotación de personal, afectando el clima organizacional.

Por lo anterior, y tomando en cuenta que el capital humano para toda organización es el recurso más importante, los procesos de selección de CAFAM, para el área administrativa, Sede Floresta, deben ser manejados de forma eficaz; empleando los instrumentos necesarios con el fin de llevar a cabo un proceso de selección adecuado, designando candidatos que respondan a las necesidades del puesto de trabajo, con la finalidad de garantizar la elección correcta, cumpliendo las expectativas de la organización, por ello se deben validar competencias y habilidades de los candidatos, adicional tomando en cuenta aspectos profesionales, personales y psicosociales del individuo; permitiendo así al departamento tener un análisis más completo de los perfiles

seleccionados, lo cual definitivamente incide en el desempeño satisfactorio del empleado y el ambiente laboral, también con el fin de fidelizar a los empleados deben ser tomados en cuenta los funcionarios antiguos, realizando capacitaciones continuas que desarrollen sus competencias, estimulando al trabajador, evitando así la rotación de personal.

La metodología de estudio empleada: investigación mixta, (encuestas y entrevistas semiestructuradas), a los diferentes funcionarios y directivos del área administrativa y de Recursos Humanos de la sede Cafam Floresta, suministró información clara sobre los inconvenientes que se originaron a causa de no utilizar las técnicas adecuadas en el proceso de selección de personal; lo que concluye que el mayor desacierto, fue la falta de planeación para afrontar imprevistos como la pandemia del COVID -19. Adicional es importante que el área de Recursos Humanos, enfrente los desafíos que mundialmente se vienen presentando; cambiando su método de trabajo actual, en los cargos que el área administrativa considere posible flexibilizar de presencial a teletrabajo; evolucionando hacia las nuevas formas de trabajo, permitiendo el desarrollo organizacional y humano de la mano con la tecnología, muy conveniente en el entorno empresarial actualmente y a futuro.

Un aspecto muy importante para toda empresa es hacer un análisis de todas sus áreas de trabajo. En este caso es prudente recomendar realizar un análisis en el campo de atención en salud; con el fin de medir calidad de los servicios y el nivel de satisfacción de los usuarios.

Recomendaciones

Efectuar una revisión y ajuste si es necesario, de los perfiles ocupacionales, con el propósito de tener en cuenta los requerimientos en el momento de realizar la contratación del personal.

Realizar el entrenamiento y acompañamiento de las jefaturas, al puesto de trabajo de manera obligatoria, para que el personal nuevo se sienta respaldado por la empresa.

Mejorar las expectativas de carrera para los empleados actuales, lo que fideliza su permanecía, considerando que su calidad de vida también puede optimizarse.

Presupuestar incentivos salariales valorando productividad, lo que conlleva al éxito de la labor del empleado y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin generar gastos adicionales para la empresa.

En consideración a la globalización que la tecnología nos ha brindado, la Caja de Compensación Familiar Cafam, debe evaluar los requisitos de los puestos de trabajo administrativos, de la sede Floresta; para aquellos que no es estrictamente necesario trabajar de forma presencial, se recomienda implementar nuevas formas de trabajo, bien sea, completamente remoto, y en algunos cargos de la misma área de trabajo, desempeñen sus actividades de modo híbrido: es decir algunos días “home office” y otros días de forma presencial. Lo que flexibiliza que los funcionarios puedan ejercer sus funciones desde el lugar de su preferencia, ampliando su autonomía, reduciendo tiempos de desplazamiento, y optimizando gastos operativos a la organización.

Los empleados deben recibir capacitación sobre las nuevas formas de trabajo, trabajo remoto, trabajo híbrido, con el fin puedan desarrollar mejores capacidades, habilidades y competencias, que les permitan desempeñarse de manera eficaz, bajo estas modalidades de

empleo. Se hace necesario seleccionar aspirantes potencialmente idóneos y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Se recomienda realizar capacitaciones constantes al personal de Gestión humana, para mantenerse actualizado de las nuevas tendencias, mecanismos o herramientas de selección de personal.

El personal laboralmente activo se debe seleccionar con fuente de reclutamiento interna, ya que brinda las posibilidades de ascenso a los trabajadores que presentan las competencias requeridas y que están vinculadas hace mucho tiempo con la organización y busca mejores condiciones de vida.

Referencias bibliográficas

- Azuara, O., Hand, Rodríguez C, Fazio, Keller L. y Silva M. -Porto (2020). *El Futuro del trabajo en América Latina y el Caribe BID* <https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-como-puede-la-tecnología-facilitar-la-O>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350>
- Conoce los tipos de contrato de trabajo*, (2019)
<https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>
- Fernández López, F. (2016). *Contratación laboral (UF0341)*. Editorial Tutor Formación.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?>
- Garavan, T.N., Nilson, S., & Ellstrom. P. (2012). *Empleabilidad y gestión de talento: Desafíos para las prácticas de DRH*. Revista Europea de Formación y Desarrollo. 36(1), 26-45.
<https://doi.org/10.1108/03090591211192610>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?>
- González Ariza, A. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias* (3a. ed.). Universidad del Norte.
https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_a

Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento*. FC Editorial. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?)

Investigación mixta. *Que es y tipos que existen*. [https://. Questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/](https://.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/)

Ladino T, L. S. y Orozco, A. M. (2008) Con el proyecto modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por competencias para los niveles jerárquicos Directivo, Ejecutivo y Profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. - Colombia. U [Tesis para obtener el título de Psicóloga Industrial / Organizacional) Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia].

<https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/e040618d-607d-4931-a617-58ba641465d3/content>

Lopezosa, C. (2020), *Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*.

https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa_Methodos_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?>

Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?)
[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?)

Pérez, A. F. (2013), *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo] <http://hdl.handle.net/20.500.12423/142>

Santos, V.R., Monteiro, B., Martinho, F., dos Reis, I.P., & Sousa, M.J. (2019). *Employer branding*.

El poder de la atracción en el grupo EB. *Diario de reseñas sobre Economía Global*.

8(march), 118-129. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.12>

Sanz M, M. J., Pintado B, T. (2015) *Herramientas para dimensionar los mercados: la*

investigación cuantitativa

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wRanCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq>

[=encuestas+investigaci%C3%B3n+cuantitativo&ots=RdlJMT_jkb&sig=czaNh9UiD-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wRanCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq)

[9x0gjSuk9hWd_EHEQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wRanCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq)

Weller J. (2020) *La pandemia del Covid-19 y su efecto en las tendencias de los mercados*

laborales. Editorial CEPAL. [https://www.cepal.org/es/publicaciones/45759-la-pandemia-](https://www.cepal.org/es/publicaciones/45759-la-pandemia-covid19-su-efecto-tendencias-mercados-laborales)

[covid19-su-efecto-tendencias-mercados-laborales](https://www.cepal.org/es/publicaciones/45759-la-pandemia-covid19-su-efecto-tendencias-mercados-laborales)

Apéndices

Apéndice A

Mejoras al proceso de gestión humana-clima laboral

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfsOYtyz1DmF1EqOLLn_s455YGoFa9hffwGLrw

ZL VSW2Mr-Dw/viewform

¿Mis Funciones están claramente definidas?

Si

No

¿Me gusta mi trabajo?

Si

No

¿Me gustaría seguir trabajando en Cafam?

Si

No

¿He pensado en algún momento en cambiar de empresa?

Si

No

¿Según mi cargo y funciones, el pago que recibo es justo?

Si

No

¿He tenido la oportunidad de innovar en mi trabajo?

Si

No

¿Estoy conforme con la ubicación geográfica de mi puesto de trabajo?

Si

No

¿Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo?

Si

No

¿Me encuentro en una empresa estable y que aporta a mi calidad de vida?

Si

No

¿Las relaciones interpersonales son cordiales y amable ente el personal administrativo?

Si

No

¿Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo o de puesto?

Si

No

¿Conozco las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos?

Si

No

¿Mi jefe tiene en cuenta mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo?

Si

No

¿Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo?

Si

No

¿Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe?

Si

No

¿Mi jefe me orienta y e facilita cumplir con mi trabajo?

Si

No

¿La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos?

Si

No

¿La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar?

Si

No

¿La empresa tiene espacios de formación para sus trabajadores (¿capacitación, sensibilizaciones, etc.?)

Si

No

¿Los objetivos de la empresa están acordes con mis intereses?

Si

No

¿Se a donde acudir cuando tengo un problema en la empresa?

Si

No

¿La empresa reconoce la trayectoria y antigüedad del personal para ser promovido?

Si

No

¿Existe conocimiento de la empresa para el personal por sus esfuerzos y aportes al logro de los objetivos y metas de la organización?

Si

No

¿Recibo de manera oportuna el pago de mis salarios y prestaciones sociales (cesantías, Primas, Intereses de cesantías)?

Si

No

¿Recibo de manera oportuna mis Epps y dotación?

Si

No

¿La compañía permite que tenga tiempo para el desarrollo de mis estudios?

Si

No

¿Está conforme con el horario de la empresa?

Si

No

¿Qué quisiera que implementara en la empresa?

Que el sábado no se trabaje, es mejor ampliar el horario entre semana.

Ascensos por antigüedad.

Trabajo en alternancia.

Horario flexible.

Trabajo virtual.

Actividades de bienestar dirigido a los funcionarios y sus familias.

Entrega puntual de la dotación al personal.

Apéndice B

Mejoras al proceso RRHH-clima laboral

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfXB655ZiPmnDkYZ0YEJ6Vn2DNVYASArqSf05Gys0PECDsQsg/viewform>

¿Cómo canalizan la información del personal que se retira? 2 respuestas

A través de plataformas.

Regularmente, a través de las copias de seguridad de información en dispositivos corporativos usados por el personal; adicionalmente, a través de repositorios de información online de administración conjunta por el equipo de trabajo, que permite tener acceso a información de interés en tiempo real.

¿Cuáles son las acciones derivadas de las necesidades identificadas en el personal? 2 respuestas

Se implementan Políticas de bienestar.

Conciliación en caso de ser necesidades de tipo personal - laboral (tiempo); compensación por jornadas de trabajo extras; capacitación en temas específicos; participación en actividades educativas, según solicitud o invitación al funcionario.

¿Se realizan encuestas de satisfacción, cada cuanto tiempo y como se gestionan sus resultados? 2 respuestas

Semestral.

No se realizan encuestas de satisfacción con colaboradores.

¿Qué estrategias de retención y fidelización del personal se han definido? 2 respuestas

Bonificaciones e incentivos flexibles

Medidas E.F.R., actividades de bienestar (grupo de danzas, Halloween, premio Pasión) entre otros.

¿Cuentan con programas o planes de capacitación que fortalezcan las competencias identificadas en el personal y se alinee entre las expectativas de los colaboradores y los objetivos de la compañía? 2 respuestas

Si, para mejorar o actualizarlos temas que ya conocemos.

Si, para mejores nuestras debilidades.

¿Se realizan calibraciones de las estrategias implementadas conforme a benchmarking y análisis de datos? 2 respuestas

Como mínimo anualmente.

No dispongo de esta información.

Apéndice C

Entrevista de fidelización- área administrativa

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfyXg0fNzwHQxaEkN2SAx1WRT9PG47KVneaz1I0UggQjqM8xA/viewform>

¿Realizan procesos de retroalimentación a la gestión, como lo hacen? 3 respuestas

Se realizan capacitación permanente en gerencia de recursos humanos.

Se realiza programa de capacitación permanente.

Informes quincenales de seguimiento a la gestión; actualización permanente de cumplimiento de indicadores.

¿Explique qué acompañamiento recibe el empleado cuando existen desvíos en los resultados esperados? 3 respuestas

Se realiza y se potencializa con retroalimentación no como falla y como aprendizaje

Se fortalecen los procesos administrativos y operativos.

Reuniones valorativas con el equipo de trabajo para tomar decisiones sobre actividades que no se pueden realizar por determinados factores.

Plan de trabajo con unidades transversales para llevar a cabo procesos o tareas claves.

Acompañamiento y/o gestión con otras jefaturas o directivos para resolver problemas o necesidades apremiantes del servicio.

Pregunta sin título ¿Intervienen en las brechas que se identifican en el proceso de acoplamiento del trabajador? 3 respuestas

Se tiene que hacer inducción y reinducción.

Se buscan mecanismos; pautas que permita retomar y subsanar las brechas.

Lograr buenos resultados.

Si se interviene, acompaña y respalda.

¿Cuál es su rol en el proceso de inducción y bienvenida del empleado? 3 respuestas

Se busca que empleado se cuenta en un ambiente agradable y propicio para que contribuya el mejorar su rendimiento.

La inducción es vital para el ingreso del trabajador tome la empresa como suya.

Nombramiento de "madrinas" o "padrinos" que acompañan el proceso de acoplamiento al personal nuevo. Participación en actividades de capacitación "ADN" para entendimiento de los servicios de la corporación, historia, trayectoria.

Aprender haciendo para adaptarse al cargo de trabajo.

¿Genera espacios de reconocimiento cuando se cumplen las metas trazadas? 3 respuestas

Claro se realizan bonos para beneficios del trabajador y su familia.

Claro que sí es fundamental los incentivos y que permite que el trabajador aumenté su producción.

Postulación a premio pasión Cafam.

¿El proceso de inducción incluye la información relativa a la cultura, los valores y los objetivos que la compañía espera? 3 respuestas

Es vital que este elemento sea incluido en la cultura empresarial.

Claro la cultura empresarial es necesaria ya que los valores empresariales inculcan el respeto por la empresa.

Si.

¿Cuándo identifica a un empleado potencial como lo gestiona? 3 respuestas

Cuando aplica los conocimientos adquiridos y que no espera que se le diga lo que tiene que hacer si no hacer auto gestión en el proceso empresarial.

Cuando tiene sentido de pertenencia y cuida la empresa e identifica los problemas y los resuelve y piensa el resultado.

A través de acciones de empoderamiento para asumir nuevos retos que aporten a los intereses de la corporación.