

**Lineamientos para mejorar el proceso de selección del personal del área de gestión de créditos de la Corporación Acción por el Tolima durante el año 2023**

Adamaris Yohana Burbano  
Tatiana Alejandra Mora Beltrán  
Yuli Natalia Burbano Melo  
Michelle Alexandra Vásquez González

Asesor  
Adriana Maribel Romero

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN  
Administración de Empresas

2023

### **Dedicatoria**

A Dios, por guiar nuestros pasos y darnos la bendición de culminar un escalón más en nuestra educación profesional.

A nuestras familias, por apoyarnos incondicionalmente durante nuestro proceso formativo, creyendo firmemente en nuestra capacidad y potencial, animándonos en los momentos donde pensamos desfallecer y demostrándonos lo importante que somos en sus vidas y el orgullo que sienten de cada uno de nuestros logros.

A nuestros tutores, por compartir sus conocimientos, guiarnos y motivarnos en cada proceso de formación académica, y resaltar nuestro potencial.

### **Agradecimientos**

A los tutores de la Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y De Negocios (ECACEN), por aportar sus conocimientos en nuestra formación académica y formarnos con criterio para el resto de nuestra vida profesional.

A nuestra docente de Diplomado, por iniciar junto a nosotros la etapa final de nuestra formación y dirigirnos.

A nuestros compañeros, por el buen trabajo en equipo y logros alcanzados en el transcurso de nuestra formación.

En general, a cada una de las personas que nos han colaborado en nuestro proceso y nos han acompañado hasta finalizar nuestra carrera profesional.

## Resumen

El presente trabajo, hace énfasis al actual proceso de selección y contratación de personal para el área de gestión de créditos de la empresa Corporación Acción por el Tolima ‘Actuar’ en este sentido se identificó falencias en cuanto al uso de los recursos técnicos y/o tecnológicos, el tiempo de respuesta para los aspirantes, la falta de parámetros claros sobre las condiciones para participar en la convocatoria, considerándose de alguna forma como obsoleto. Estas surgen cuando la empresa amplía su cobertura de servicio, lo que implica de manera directa nuevos retos y la necesidad de una constante evolución acorde al mundo actual, para lo cual se requiere integrar al capital humano de forma efectiva en cada uno de sus procesos. Por este motivo se presenta una serie de lineamientos para mejorar dicho proceso, de modo que se logró disminuir paulatinamente el índice de rotación de personal. La empresa no cuenta con un manual que describa a detalle el perfil requerido para el desempeño del cargo, por esta razón se diseñó un cuestionario online el cual fue aplicado a la muestra de 28 personas que integran el área de crédito, con la finalidad de conocer la percepción que tiene sobre el proceso de selección desde su experiencia. Basados en los resultados obtenidos se busca ofrecer una propuesta estratégica que contribuya al mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la corporación acción por el Tolima para el área gestión de crédito, así mismo evaluar alternativas viables en la optimización de dicho proceso, con el fin de elevar la eficiencia en la gestión de administración del talento humano de la corporación.

***Palabras claves:*** Reclutamiento, Selección, Lineamientos, Talento Humano, Perfil, Experiencia, Cultura organizacional, Gestión.

### **Abstract**

The present work emphasizes the current process of selection and hiring of personnel for the credit management area of the company Corporación Acción por el Tolima 'Actuar' In this sense, shortcomings were identified in terms of the use of technical resources and/or technology, the response time for applicants, the lack of clear parameters on the conditions to participate in the call, being considered obsolete in some way. When the company arises, it expands its service coverage, which directly implies new challenges and the need for constant evolution according to today's world, for which it is necessary to integrate human capital effectively in each of its processes. For this reason, a series of guidelines are presented to improve said process, so that the turnover rate of personnel was gradually reduced. The company does not have a manual that describes in detail the profile required for the performance of the position, for this reason an online questionnaire was developed which was applied to the sample of 28 people that make up the credit area, with the purpose of Know the perception you have about the selection process from your experience. Based on the results obtained, it seeks to offer a strategic proposal that contributes to the improvement of the recruitment and selection process of personnel in the corporation action by Tolima for the credit management area, as well as to evaluate viable alternatives in the optimization of said process, in order to increase the efficiency in the management of human talent administration of the corporation.

**Keyword:** recruitment, selection, guidelines, human talent, profile, experience, organizational culture, management

## Tabla de Contenido

Introducción .....	9
Planteamiento del problema.....	10
Diagnostico o situación problema.....	11
Antecedentes del problema.....	12
Objetivos .....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación .....	14
Marco teórico .....	16
Marco legal .....	18
Metodología de la investigación .....	20
Perfil profesional y actitudinal para el cargo de asesor de creditos .....	33
Proceso de selección y contratación de personal .....	37
Conclusiones .....	44
Recomendaciones .....	46
Referencias bibliográficas.....	47
Apèndices.....	51

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Proceso de la Administración de Recursos Humanos</i> .....	16
<b>Figura 2</b> <i>Cálculo de muestra para encuesta</i> .....	21
<b>Figura 3</b> <i>Información suministrada en entrevista referente a la vacante</i> .....	22
<b>Figura 4</b> <i>Tiempo de duración adecuado para proceso de selección de personal</i> .....	23
<b>Figura 5</b> <i>Importancia del proceso de selección de personal para la empresa</i> .....	24
<b>Figura 6</b> <i>Medio por el que se enteró de la oferta laboral</i> .....	25
<b>Figura 7</b> <i>Opinión de las preguntas en pruebas y entrevista, para el cargo a desempeñar</i> .....	26
<b>Figura 8</b> <i>Tiempo de respuesta a la solicitud de oferta laboral</i> .....	27
<b>Figura 9</b> <i>Opinión sobre el valor asignado en las etapas del proceso de selección</i> .....	28
<b>Figura 10</b> <i>Opinión de recursos técnicos y tecnológicos para el proceso de selección</i> .....	29
<b>Figura 11</b> <i>Perfil del aspirante</i> .....	30
<b>Figura 12</b> <i>Claridad en requisitos para la convocatoria</i> .....	31
<b>Figura 13</b> <i>Nivel de satisfacción sobre el actual proceso de selección</i> .....	32

## Lista de Apéndices

<b>Apéndice A</b> <i>Encuesta sobre proceso de selección y contratación de personal en 'Actuar Tolima'</i>	
.....	51

## **Introducción**

Uno de los aspectos más importantes dentro de toda entidad es la selección de personal, considerado como el proceso mediante el cual una empresa busca un nuevo colaborador o empleado, para cubrir determinada vacante dentro de la organización. Está compuesto por varias etapas y se utilizan diversas técnicas de selección para determinar cuál es el aspirante que mejor se adapta a las necesidades corporativas, teniendo en cuentas sus habilidades y experiencia para desempeñar el respectivo cargo.

Para el desarrollo del presente proyecto se tomó como base las dificultades que presenta la 'Corporación Acción por el Tolima' (Actuar - Tolima), referente al proceso de selección de personal que actualmente ejecuta, puesto que cuenta con unos lineamientos deficientes para realizar un proceso de reclutamiento adecuado y por lo cual se observa deserción del personal antes de cumplirse el periodo de prueba. Se requiere abordar conceptos y metodología de los procesos de gestión de talento humano, para identificar los principios necesarios para la selección de personal del área de gestión de créditos de la empresa, determinando a su vez el tipo de personal que se busca acorde a las necesidades de esta importante dependencia. Teniendo en cuenta las aptitudes, actitudes y experiencia, requeridas para realizar la labor de estudio y tramite de las líneas o modalidades de crédito que oferta la empresa.

Este modelo enlaza un proceso sistemático que permite al área de gestión humana, la selección correcta de candidatos idóneos que garanticen la eficiencia en la prestación del servicio dirigido a los clientes o solicitantes, con la finalidad de promover el desarrollo económico y social de la comunidad en el área de influencia. Permitiendo a su vez, un impacto social y desarrollo para las pequeñas y medianas empresas; Así como para el campesinado y los estudiantes de la región.

### **Planteamiento del problema**

La Gestión de Recursos Humanos contribuye al logro de los objetivos estratégicos en una organización mediante la selección del personal, actualmente se requiere que una empresa tenga un alto nivel de competitividad y productividad para su permanencia y crecimiento en el mercado, por lo que es importante prestar atención a cada uno de los aspectos para realizar una correcta selección de los aspirantes que se hayan postulado para ocupar los cargos ofertados. Ya que es ahí donde comienza la gestión acertada para obtener el capital humano requerido en la compañía, acorde a los perfiles en cada una de las dependencias, dando importancia a cada detalle que pueda afectar la consecución de las metas organizacionales.

### **Diagnostico o situación problema**

Las dificultades que se presentan en la competitividad de la organización están relacionadas con la selección de personal, puesto que la Gestión de Talento Humano es obsoleta. Por lo tanto, se hace necesario diseñar un modelo que cumpla con las necesidades y exigencias del mercado de competencia actual. Este proceso constituye un factor importante en el éxito de la empresa y crea oportunidad de crecimiento en la administración de los recursos humanos.

La selección inadecuada de personal genera problemas en la organización e impacta negativamente en su productividad, generando un desequilibrio entre las metas y los logros organizacionales y, por tanto, existen empleados que no realizan adecuadamente sus funciones, generando atrasos en los procesos productivos, y gastos adicionales. Ya que se hace necesario sustituir colaboradores por nuevos empleados que tengan demasiada afinidad con el perfil buscado; Lo que conlleva a identificar el problema presente en la organización en tema de los recursos humanos, que es la alta rotación de personal, lo cual produce consecuencias no deseadas como la elevación de costos, la disminución de la productividad, pérdida de talento valioso, y desmotivación del personal.

La selección de personal es un proceso indispensable en una organización y su inadecuada ejecución genera un impacto negativo en la empresa, afectando la productividad, eficiencia y eficacia del proceso, lo que representa una inestabilidad entre las metas de la organización y los resultados que desea alcanzar.

El problema identificado al interior de la empresa se relaciona específicamente con el proceso de selección y contratación de personal, lo cual genera poco sentido de pertenencia, bajo rendimiento y alta rotación del personal. Ahora bien, es momento de plantearse ¿Cómo se puede mejorar el proceso de selección de personal en la empresa Corporación Acción por el Tolima?

## **Antecedentes del problema**

Desde la época de la revolución industrial la Gestión de Talento Humano ha tomado relevancia ya que permite el crecimiento y la obtención de los logros de las empresas, de forma eficiente, es así como (Vargas, 2020) en su monografía de grado dice que desde la revolución Industrial cuando se crearon los departamentos de bienestar personal. Esto surgió en Gran Bretaña ya que se debía desarrollar una administración de personal para así tener adecuados criterios de selección.

La Corporación Acción por el Tolima, se fundó sin áreas de talento calificado, por lo que el reclutamiento no se realizó sobre un proceso de selección del personal. A través de los años de operación, la empresa ha crecido significativamente, y por ello existe la necesidad de implementar la selección de personal con criterios claros en el campo del talento, lo que beneficia a la organización y a sus colaboradores, asegurando un trato justo y realizando el proceso de selección con transparencia.

La empresa se ha convertido en un soporte financiero profesional, canalizando recursos crediticios para que los diferentes sectores económicos cuenten con una entidad que les permita estructurar y desarrollar sus propios proyectos empresariales, es por eso que la selección de personal es de gran importancia para su debido funcionamiento.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar estrategias para mejorar el proceso de selección personal idóneo en el área de gestión de créditos de la empresa Actuar Tolima, acordes a la demanda del mercado actual.

### **Objetivos Específicos**

Análisis del proceso de selección de personal que se lleva a cabo actualmente en la empresa.

Establecer el perfil profesional y actitudinal adecuado para el cargo de asesor de créditos

Diseñar un proceso organizado y transparente con el objetivo de establecer la idoneidad del mejor aspirante al cargo ofertado

## **Justificación**

Este trabajo es de gran importancia y se enfoca en la empresa 'Actuar Tolima', la cual podrá evaluarse a sí misma, en cuanto a temas administrativos de gestión de talento humano que ejecuta en la actualidad, de manera que se logre un análisis a profundidad en el proceso de selección de personal en el área de gestión de créditos, identificando la percepción que existe entre los conocimientos técnicos y su realidad dentro de la organización.

Se busca el planteamiento de nuevas estrategias acordes a las exigencias del mundo actual, con el fin de mejorar el funcionamiento de la empresa y la consecución de sus objetivos. Reconociendo la importancia de la administración del talento humano en los procesos de reclutamiento y capacitación del personal, de modo que se parametricen una serie de criterios que sirvan como base para la ejecución de dicho proceso. Los beneficios para la compañía será el aumento de la productividad, innovación, personal altamente calificado y satisfecho, además del crecimiento exponencial en el mercado.

Desde sus inicios la empresa Actuar Tolima no contaba con un proceso de elección de personal de acuerdo a las necesidades de la organización, además de no tener establecidos los criterios claros para la selección de personal idóneo en el área de gestión de créditos, siendo la gestión del talento humano que es un factor determinante en el proceso gerencial de la organización, ya que tiene la misión de reclutar y mantener a los colaboradores con competencias profesionales para ocupar el cargo debido a esta falencia se ha generado la deserción anual del personal del área de gestión de créditos en porcentajes superiores al 50% del personal vinculado.

Con la presente investigación se busca establecer las posibles causas que generan esta deserción tan alta, así como los bajos rendimientos en esta dependencia.

En consecuencia, al establecer estas debilidades la compañía podrá potencializar su desempeño y lograra sus objetivos con mayor eficiencia al implementar acciones estratégicas necesarias para la selección de personal, buscando el bienestar y desarrollo continuo acordes a la normatividad vigente, de ahí la importancia de establecer unos lineamientos claros que le permita a la empresa Actuar Tolima alcanzar los objetivos empresariales y sociales, acorde a la normatividad vigente y a las necesidades de sus usuarios.

## **Marco teórico**

El estudio del proceso de selección y contratación de personal se expone desde diversas perspectivas de autores, según (Chiavenato,I., 2009) “es el proceso de selección al mejor candidato para el cargo. En el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que mejor cumple los criterios exigidos para ocupar la vacante”. (pàg.175). De acuerdo con (Alles,M., 2006) “es una actividad de clasificación donde se escoge aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización”. (cap.4).

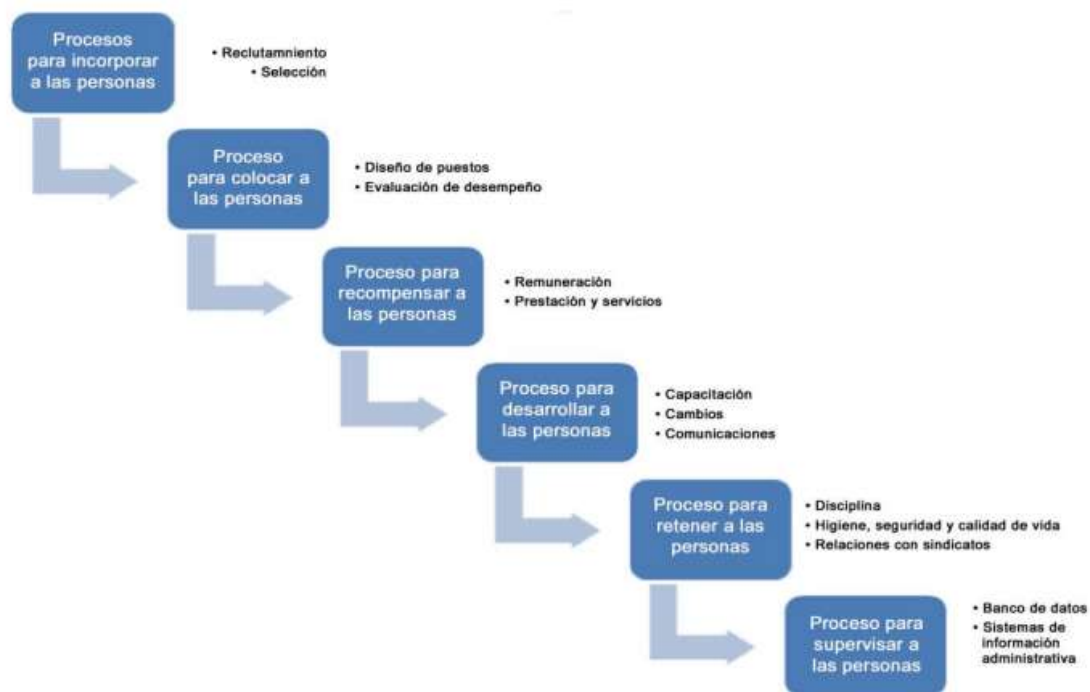
La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por ese motivo el principal reto de las organizaciones es reclutar, seleccionar, entrenar, familiarizarlos con la compañía y asignarlos a su puesto de trabajo para asegurar la eficacia y el éxito que dependerá exclusivamente de la manera en que se aborde el proceso de reclutamiento. (Lopez Gumucio, 2010)

### **Tipos de procesos que integra el área de Talento Humano**

“El área de recursos humanos se integra mediante seis procesos que deben funcionar conjuntamente. Los cuales son: Incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas”. (Rondon Màrquez, I.G., 2017).

**Figura 1**

*Proceso de la ARH.*



*Fuente.* Tomado de (Rondón, Márquez I.G. (2017))

## Marco Legal

Según el Código Sustantivo del Trabajo, Ley 1444 de 2011, Decreto 4108 de 2011.

Artículo 1 determina: “El Ministerio de Trabajo fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones”. Por lo anterior, “el Ministerio de Trabajo es la cabeza del sector trabajo”. (Decreto Número 1072, 2015)

La regularización laboral de Colombia acata unos criterios en general que son de gran importancia en “Organización Internacional del Trabajo (OIT)”. Esta normatividad es exigida por poderes públicos en Colombia con respecto a la relación laboral entre el trabajador y el empresa que está fomentada en la “Constitución Política de Colombia y en el Código Sustantivo del Trabajo, las normas, decretos reglamentarios, de manera igual que el Código Procesal junto con la Doctrina Oficial y la jurisprudencia de las altas cortes como es el caso de la Corte Constitucional y la Corte Suprema de Justicia [sala de casación laboral], los cuales hacen parte del marco legal, y los convenios internacionales” que han sido corroborados por el Congreso de la República. (Gerencie.com, 2022)

Desde el marco de ley es obligatorio el cumplimiento de las empresas que son de orden privado y público que anhelan contratar personal para la ejecución de sus actividades.

En desarrollo de lo anterior, la Corte Constitucional en Sentencia T-1266 de 2008 señaló frente a los criterios de selección de personal como el “proceso de selección de personal - facultad de las entidades públicas y privadas para establecer requisitos de ingreso, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas y sean proporcionales según las facultades que con ellos se buscan”. (Mintrabajo, 2021)

Según el “Decreto 256 de 1994 (Derogado por el art. 165, Decreto Nacional 1572 de 1998)”, Decreto 1222 de 1993, reglamenta “los concursos o procesos de selección”. (Decreto Ley 1222, 1993). Lo cual la selección de personal en una empresa es un proceso destacado, ya que, al momento de hacer una buena dirección, la organización da cumplimiento a la proyección de desarrollo. Es por eso que las organizaciones requieren disponer de la gestión del talento humano de una manera apropiada para realizar sus actividades, procedimientos y procesos.

De acuerdo al Decreto 256 de 1994 artículo 2 se define que “el proceso de selección tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo”. En función del Artículo 11 hace referencia al inicio de la convocatoria y se hace una divulgación sobre la aplicación de un concurso o selección para una determinada vacante, se menciona el paso a seguir teniendo en cuenta las fases o etapas que son necesarias para tener un adecuado proceso de selección de personal. El Artículo 16 hace referencia al “Reclutamiento e Inscripciones”, el Artículo 23 refiere a las “pruebas o instrumentos de selección”. (Decreto 256, 1994).

## **Metodología de la investigación**

Según el autor (Roberto Hernandez., 2010) afirma que:

Algunas personas han dicho que la investigación es muy complicada, difícil, exclusiva para personas de edad avanzada, con pipa, lentes, barba y pelo canoso además de desaliñado; propia de “mentes privilegiadas”; incluso, un asunto de “genios”. Sin embargo, la investigación no es nada de esto. (p.28)

Así mismo el autor (Pereyra, 2022) argumenta “que la investigación empieza con algo sencillo como observar y preguntar, lo que a su vez permite adquirir nuevos conocimientos. Investigar implica seguir las pistas, inspeccionar y conocer algo nuevo” (p.16), para el caso de la presente investigación es importante definir la metodología a utilizar la cual hace referencia a los procedimientos y técnicas utilizadas para otorgarle validez a los resultados obtenidos en el proceso de estudio y análisis.

### **Tipo de investigación**

En la presente investigación se optó por el tipo de investigación cuantitativo ya que se estará evaluando la realidad sobre el tema de la selección de personal en el área de créditos de la empresa Corporación Acción por el Tolima, el cual según (Pereyra, 2022) afirma que:

La ciencia o disciplina define el enfoque o tipo de investigación a partir de dos paradigmas de investigación científica: el cuantitativo y el cualitativo; el primero de ellos tiene como finalidad explicar la realidad a partir de la interacción de las variables que constituye el fenómeno u objeto de estudio y el segundo busca comprender el hecho o situación estudiada. (p.20)

Dentro de las características principales de esta metodología está el análisis de causa efecto que se evidencia en el desarrollo de la presente investigación,

### **Enfoque**

Dado el tipo de investigación que estamos aplicando para poder hacer una lectura de los instrumentos aplicados, se procede por el enfoque deductivo, en la cual (Barchini, 2005), menciona que el “método deductivo consiste en extraer razonamientos lógicos de aquellos enunciados ya dados, en síntesis, este método va de la causa al efecto, de lo general a lo particular, es prospectivo y teórico; comprueba su validez basándose en datos numéricos precisos”.(p.20). Este método de carácter deductivo permite analizar y conocer la problemática identificada dentro de la empresa que permitirá obtener conclusiones a partir de una de un hecho concreto, razón por la cual la presente investigación se orienta hacia este método el cual ayuda a investigar las causales de las situaciones presentadas y a su vez sugerir soluciones que lleven a disminuir el impacto de la problemática encontrada dentro del área de gestión de créditos de la Corporación Acción por el Tolima.

### **Instrumento**

El instrumento utilizado que permitirá identificar la problemática objeto de investigación será la encuesta. La encuesta es una técnica que se aplica una determinada muestra de persona con la finalidad de conseguir información, datos o detectar la opinión pública de un determinado tema.

Este método permite la obtención de información más real ya que no obliga a sus participantes a dar nombres, cargos que conlleven a una supuesta coacción ya que la respuesta es libre, espontánea y voluntaria

### **Población**

La población de esta investigación estará compuesta por 30 empleados que laboran en la empresa Corporación Acción por el Tolima en el área de gestión de créditos,

## Muestra

De la población objeto se tomará como muestra el 85% para la aplicación de la encuesta, lo cual equivale a 28 empleados que laboran en el área de gestión de créditos, esto permitirá obtener resultados verídicos.

## Figura 2

*Cálculo de muestra encuesta*



**Calculadora de Muestras**

Margen de error: 10% ▼  
Nivel de confianza: 99% ▼  
Tamaño de Poblacion: 30  
Calcular

**Margen: 5%**  
**Nivel de confianza: 95%**  
**Poblacion: 30**

**Tamaño de muestra: 28**

*Fuente.* Tomado de Asesoría económica y marketing Copyright

[https://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)

## Resultados

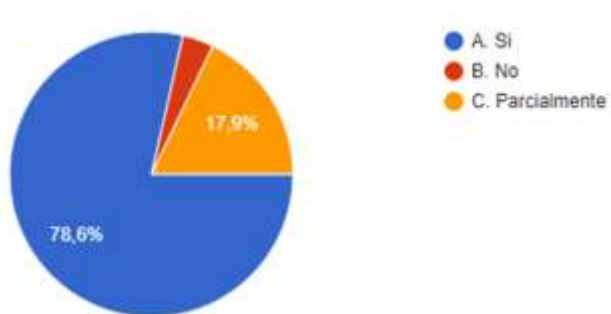
Una vez realizada la elaboración del cuestionario el cual consta de 11 preguntas por medio de la herramienta de formularios de Google se procede a realizar la aplicación de esta con el fin de determinar las posibles debilidades y fortalezas sobre el proceso de selección en la empresa Corporación Acción por el Tolima en el área de gestión de créditos, esta encuesta fue enviada por WhatsApp a una muestra de 28 personas que se encuentran laborando en ella, una vez realizada se recopilan los datos para la interpretación de los resultados en el cual se identificarán las debilidades sobre el proceso de selección del personal.

A continuación, se da un análisis realizado a cada pregunta en basa a cada respuesta obtenida:

### Figura 3

*Información suministrada en entrevista referente a la vacante*

¿Cree que la información suministrada en la entrevista de trabajo, estaba acorde con la vacante?



*Fuente.* Autoría propia

Podemos evidenciar que el 78,6% de la muestra encuestada, considera que la información brindada en el primer contacto 'entrevista' es pertinente y suficiente. Lo cual es positivo ya que de

este modo el candidato puede demostrar que es la persona adecuada para ocupar dicho cargo y que posee los conocimientos y aptitudes que buscan.

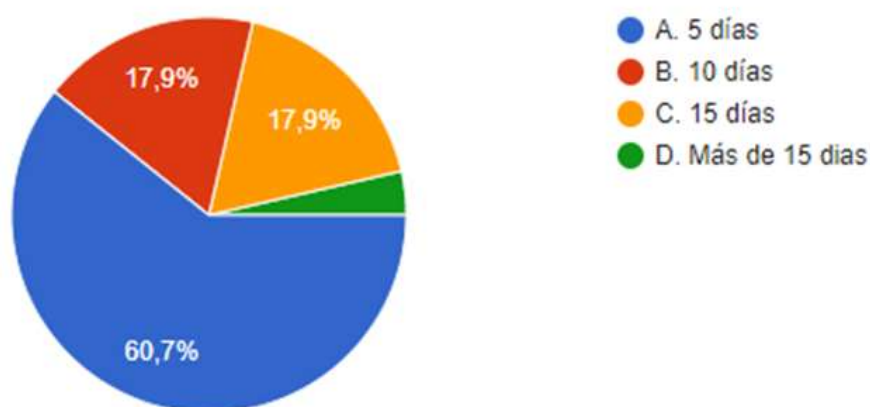
El 17,9% opina que la información suministrada cumple parcialmente, esto se debe a que en ocasiones no manifiestan desde el principio claridad en cuanto a las metas variables que deben cumplir y las condiciones para bonificar que están sujetas a constantes cambios dependiendo de los resultados mensuales. Se debe a temas de confidencialidad de los datos internos de la empresa.

El 3,5 dice que la información no fue suficiente, esto se debe a la omisión de detalles del funcionamiento del área comercial en el momento inicial.

#### **Figura 4**

*Tiempo de duración adecuado para proceso de selección de personal*

¿Cuál sería para usted, el tiempo de duración adecuado de un proceso de selección de personal?



*Fuente. Autoría propia*

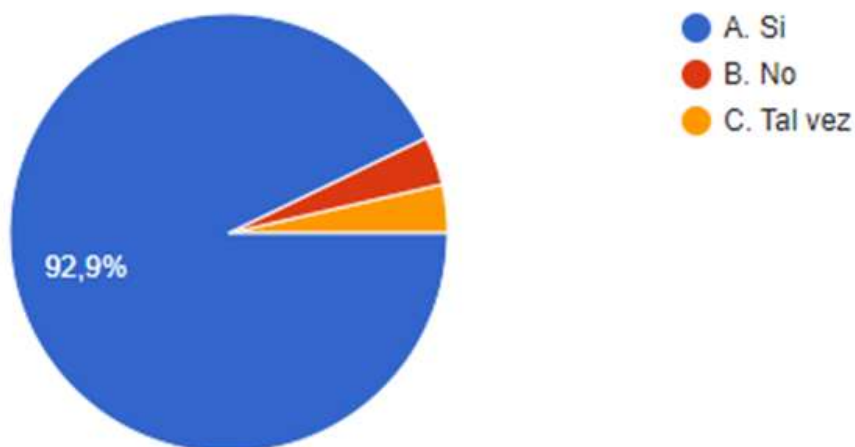
Se observa que el 60,7% de la muestra prefiere que el tiempo del proceso sea de 5 días, es un lapso de tiempo suficiente para confirmar al entrevistado si ha sido preseleccionado y avanzara al siguiente filtro según determine la compañía.

El 17,9% está entre un lapso de tiempo de 10 y 15 días; el 5% entre más de 15 días. Esto varia y depende principalmente del tamaño de la empresa y los procesos internos que tienen para realizar la contratación.

### Figura 5

#### *Importancia del proceso de selección de personal para la empresa*

¿Cree usted que el proceso de selección de personal es importante para la empresa?



*Fuente.* Autoría propia

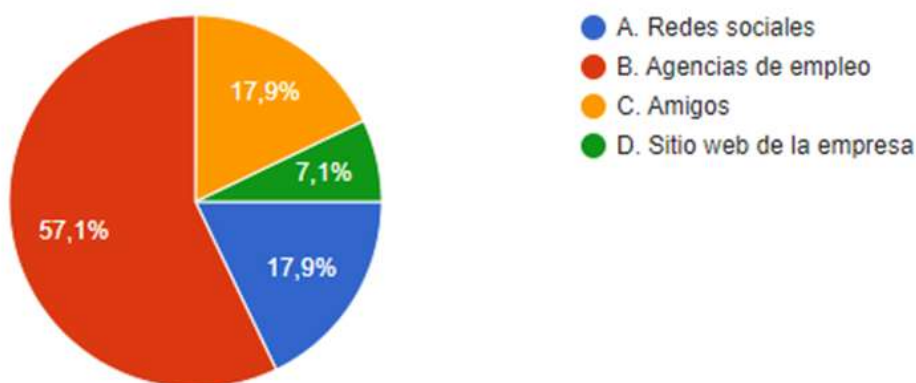
El 92,9% de la muestra considera que es importante el proceso de selección de personal para la empresa, ya que es la manera para encontrar colaboradores que contribuyan al crecimiento organizacional y suplir las necesidades de la empresa.

El 7,1% se ubica en que no es importante y tal vez, Desde su punto de vista y experiencia consideran que la empresa ocasionalmente incorpora a personas que no se alinean con la compañía y por ende existe la rotación del personal.

### Figura 6

*Medio por el que se enteró de la oferta laboral*

¿Cómo se enteró de la oferta laboral?



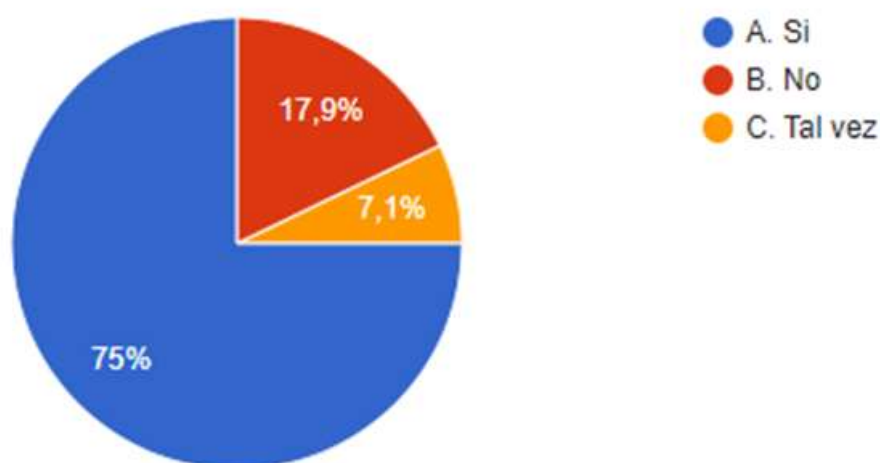
*Fuente. Autoría propia*

Se puede evidenciar que de una muestra de 28 personas encuestadas el 57,1% respondieron que se enteraron de la oferta laboral por medio de las agencias de empleo, el 17,9% se enteraron de la oferta laboral por amigos y las redes sociales lo que quiere decir que el 7,1% se enteraron por medio del sitio web de la empresa. Esto refleja que la empresa tiene que intensificar más el uso de las herramientas como lo es el sitio web de la empresa.

## Figura 7

*Opinión de las preguntas en pruebas y entrevista, para el cargo a desempeñar*

¿Considera que las preguntas realizadas en las pruebas de selección (entrevista y/ psicotécnicas) Están enfocadas al cargo que va desempeñar?



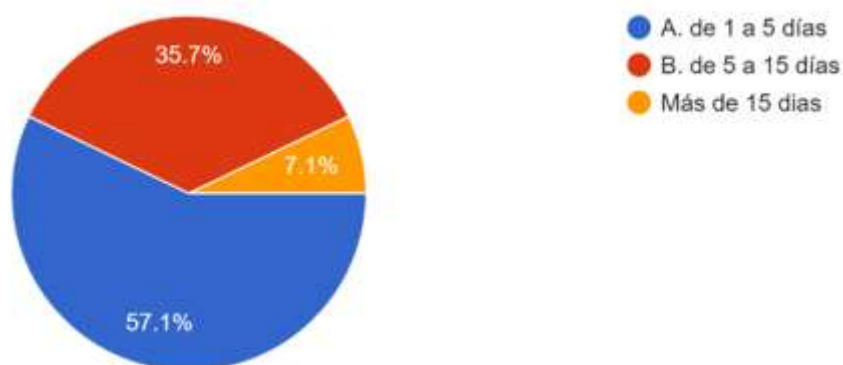
*Fuente. Autoría propia*

Se puede observar que el 75% de las personas encuestadas si están de acuerdo con las preguntas que se les realizaron en las pruebas de selección, el 17,9% consideran que las preguntas que se realizan en el proceso de selección no fueron las correctas para el cargo que se va a efectuar y el 7,1% de los encuestados respondieron que tal vez las preguntas realizadas si están de acuerdo a las pruebas de selección. Esto quiere decir que por parte de los trabajadores de la empresa existe una satisfacción sobre el proceso de selección.

## Figura 8

*Tiempo de respuesta a la solicitud de oferta laboral*

¿Cuánto tiempo espero para obtener una respuesta a su solicitud de oferta laboral?



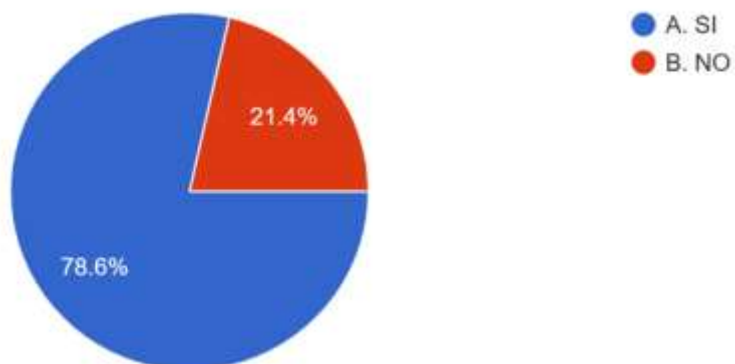
*Fuente.* Autoría propia

Se observa que el 57,1% de los encuestados obtuvieron respuesta a la solicitud de oferta laboral de 1 a 5 días, el 35,7% de los encuestados respondieron que se demoraron de 5 a 15 días para la respuesta a la solicitud laboral y el 7.1% de los encuestados que laboran respondieron que más de 15 días se demoraron para darle una respuesta a la solicitud laboral. Esto quiere decir que la empresa Corporación Actuar Tolima no tiene un límite de tiempo establecido para dar respuesta a los entrevistados sobre la posible contratación a la vacante ofertada.

### **Figura 9**

*Opinión sobre el valor asignado en las etapas del proceso de selección*

¿Durante el proceso de selección de personal, considera usted que los porcentajes de valor asignado en cada una de las etapas son adecuados?



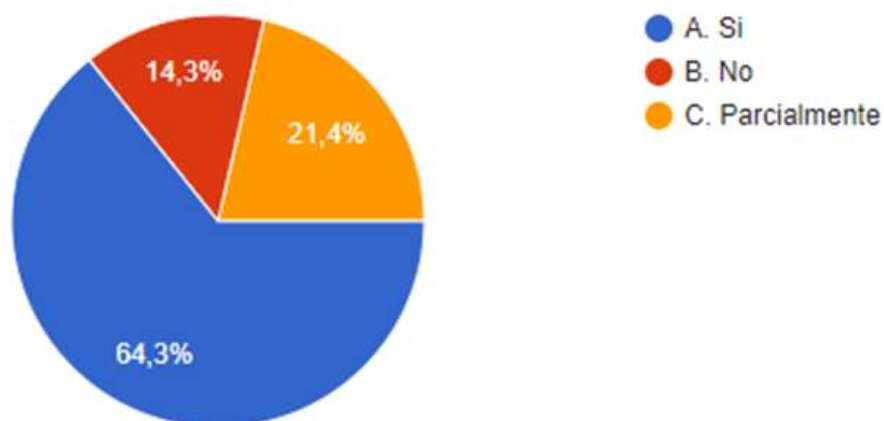
*Fuente.* Autoría propia

Según dos 78.6% de los encuestados manifiestan que los porcentajes de los valores asignados en cada una de las etapas son adecuados, a su vez el 21.4% considera que los porcentajes de valor asignados en las diferentes etapas no solo los adecuados lo cual refleja la necesidad de replantar estos valores porcentuales

### **Figura 10**

*Opinión de recursos técnicos y tecnológicos para el proceso de selección*

¿Considera que la empresa cuenta con los recursos técnicos y/o tecnológicos, necesarios para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal?



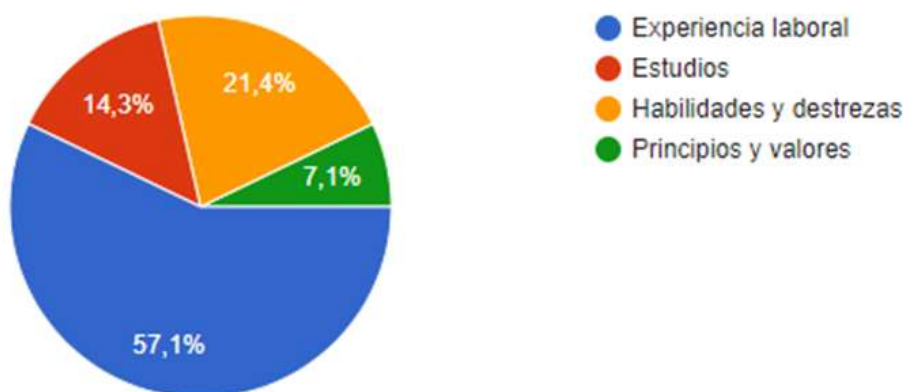
*Fuente. Autoría propia*

El 64.3% de los encuestados considera que la empresa cuenta con los recursos técnicos y/o tecnológicos necesarios para el reclutamiento y selección de personal, sin embargo, un 21.4% considera que parcialmente cuenta con los recursos y sumado al 14.3% consideran que no solo los apropiados, suman un porcentaje 35.7% del total de los encuestados, lo que refleja que se debe mejorar en estas herramientas.

### **Figura 11**

*Perfil del aspirante*

¿En qué cree que se centra el análisis del perfil del aspirante?



*Fuente. Autoría propia*

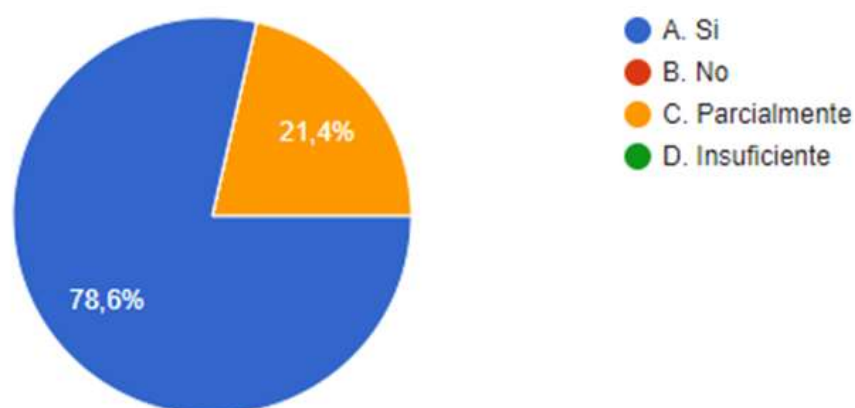
Según los encuestados el 57.1% considera que la experiencia laboral es el primer factor para analizar el perfil del aspirante, y en segundo renglón aparece con un 21.4% las habilidades y destrezas y en tercer renglón con un escaso 14.3% consideran la importancia de sus estudios, se puede evidenciar la poca importancia prestada a los niveles educativos lo cual los llevaría a contratar personas con mucho tiempo de servicio pero con poca formación académica trayendo como consecuencia un debilitamiento en esta área tan importante, ya que su bien es cierto la

experiencias y las habilidades son relevantes, si no se cuenta con una buena formación académica no le permitiría al trabajador innovar y desarrollar nuevas estrategias al servicio de la empresa generando un estancamiento notable en esta importante área de desempeño.

### Figura 12

*Claridad en requisitos para la convocatoria*

¿Los requisitos de convocatoria para el cargo son claros?



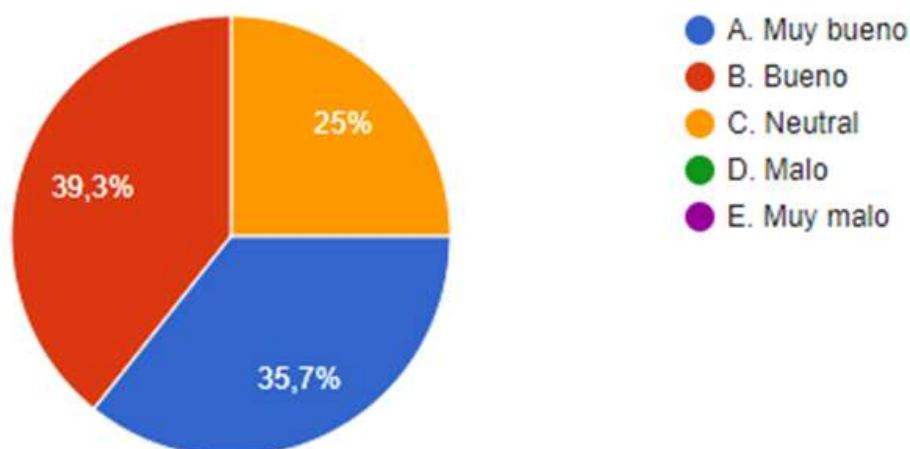
*Fuente.* Autoría propia

Según la encuesta podemos evaluar que los requisitos que se plasmaron en la convocatoria de la vacante para las personas que aplican son bastante claros y precisos siendo una respuesta afirmativa de si en un 78,6% lo cual es de suma importancia plasmar el perfil profesional donde evaluamos que dudas debemos aclarar ya que el porcentaje de respuesta parcialmente es de 21,4%.

### Figura 13

*Nivel de satisfacción sobre el actual proceso de selección*

En general, ¿qué tan satisfecho está con el proceso de reclutamiento actual?



*Fuente.* Autoría propia

Podemos evaluar que el nivel de satisfacción para el proceso de reclutamiento actual al cual van a aplicar se puede deducir que el 39,3% indica que es bueno el 25% es neutral y el 35,7% es muy bueno, dónde podemos deducir que las personas están de acuerdo y consideran que el proceso actual es adecuado y acorde para el reclutamiento del personal idóneo que necesita la corporación en el área asignada a fortalecer.

### **Análisis general de las preguntas**

Basados en la encuesta realizada se pudo determinar que el nivel de satisfacción en el proceso de reclutamiento o selección de personal no es uniforme, siendo esto un indicador de las dispersión misma del proceso, esta situación inicio en la forma de utilización de los recursos técnicos y tecnológicos de la empresa como su propio sitio web, y la deficiente utilización de las TICS, además de no tener un tiempo claro establecido para las respuestas a las solicitudes a los aspirantes, esto sumado a la falta de claridad a los requisitos en la convocatoria y la valoración no equilibrada en los diferentes ítems que se aplican en el proceso de selección de personal genera un proceso que puede ser objeto de cuestionamiento de parte de los aspirantes, una

ventaja en el proceso actual consiste en la prueba psicotécnica, la cual sin embargo se debe mejorar un poco más, utilizando esta información permite dar sugerencias de mejoramiento que conllevan a un proceso de selección de personal más eficiente y que genere confianza y seguridad en los aspirantes al cargo de gestión de crédito y cartera.

## **Perfil profesional y actitudinal sugerido para los cargos en el área de créditos y cartera de la empresa Corporación Acción por el Tolima**

En la Corporación Acción por el Tolima el área de crédito y cartera tiene una relevancia muy alta puesto que es la que se mantiene el contacto con sus clientes y ayuda al cumplimiento directo de su objetivo. Por tal motivo es sumamente importante establecer los perfiles profesionales y actitudinales del personal que desarrollara actividades para el cumplimiento de las metas propuestas, y así brindar un servicio con calidad y eficiencia es por esto que a continuación se define como deben ser estos perfiles.

### **Marco legal**

El marco legal que ampara a todas las empresas en Colombia para la selección del personal lo citamos a continuación dada la importancia de este proceso. Como base, se tendrán en cuenta las siguientes normas y demás pertinentes respecto a los procesos laborales.

El artículo 10, del Código Sustantivo del Trabajo establece que:

Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley. (Ministerio de Protección Social, 2011, pág. 1).

A sí mismo el artículo 10, de la Constitución Política de Colombia 1991 dice que:

Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley. (Ministerio de Protección Social, 2011, pág. 1)

Por otro lado, el artículo 25 de la Constitución Política de Colombia 1991, estipula que “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”. (Corte Constitucional, Consejo Superior de la Judicatura, 2016, pág. 17), a su vez el Parágrafo 2, del artículo 48, de la Constitución Política de Colombia 1991 dice que “A partir de la vigencia del presente Acto Legislativo no podrán establecerse en pactos, convenciones colectivas de trabajo, laudos o acto jurídico alguno, condiciones pensionales diferentes a las establecidas en las leyes del Sistema General de Pensiones” (Corte Constitucional, Consejo Superior de la Judicatura, 2016, pág. 22).

El artículo 53 la Constitución Política de Colombia 1991 establece que:

El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden

menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores. (Corte Constitucional, Consejo Superior de la Judicatura, 2016, pág. 26),

Y el Artículo 54 define que:

Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y capacitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud. (Corte Constitucional, Consejo Superior de la Judicatura, 2016, pág. 27)

Por ultimo La Corte Constitucional señaló en la Sentencia No. 1-1266 de 2008, respecto al proceso de selección de personal estipula que es “Facultad de las entidades públicas y privadas para establecer requisitos de ingreso, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas y sean proporcionales según las facultades que con ellos se buscan” (Corte Constitucional de Colombia, 2008, pág. 1)

### **Perfil profesional**

Profesionales que hayan cursado más de seis semestres o recién graduados, presencial o virtual. En áreas financieras, contables, administrativas, agropecuarias, ingenierías industriales o agroindustriales, agroecológicas, ambientales, forestales, veterinarias y zootecnistas, manejo de dispositivos móviles y herramientas office (Word, Excel primordialmente).

Experiencia de por lo menos 1 año en cargos afines, en entidades de microcrédito o bancarias.

### **Perfil Actitudinal**

La Corporación Acción por el Tolima requiere personas integrales, responsables, competitivas, innovadoras con vocación para promover el desarrollo económico y social en el

área de influencia que corresponde a los departamentos del Huila, Tolima y el municipio de Girardot, comprometidas con los objetivos institucionales, el progreso comunitario y que logren vincular y fidelizar a los clientes por medio de los productos crediticios y de capacitación que oferta la empresa, desde una perspectiva crítica para lograr la gestión de cartera sobre los recursos prestados y que estos retornen de manera oportuna a la compañía.

## **Proceso de selección y contratación de personal**

### **Objetivo**

Garantizar el cumplimiento del proceso selección y contratación del personal idóneo y que cumpla con el perfil para el cargo previamente estipulado por la empresa, determinando un lapso de tiempo oportuno de manera que se logre proporcionar el recurso humano que necesita la entidad de forma ágil.

### **Alcance**

Desde la determinación de la necesidad de personal hasta la evaluación del mismo, basado en las competencias para el cargo.

### **Responsables del proceso**

Dirección ejecutiva

Subdirección comercial

Coordinadora de gestión humana

Coordinadores y/o jefes de área

Auxiliar de gestión humana

### **Documentos de referencia interna**

Los documentos requeridos para llevar a cabo el proceso de forma organizada y transparente son:

Perfil del cargo

Requisición de personal

Entrevista de personal

Verificación de los certificados académicos

Verificación de las referencias laborales

Visita domiciliaria

Hoja de vida

Contrato de trabajo

Resultado de exámenes médicos

Resultados de pruebas psicotécnicas

Resultado de prueba de polígrafo, requerida para el cargo

### **Procedimiento**

Una vez aprobada por la dirección ejecutiva la contratación de personal para el cargo, se debe establecer un tiempo máximo de 30 días para cubrir la vacante.

### **Necesidad de personal**

El proceso de selección de personal da inicio una vez se detecta la necesidad de personal, lo cual ocurre por distintas causas: cambio o ampliación de actividad, finalización de contrato de trabajo, rotación de personal, despido, jubilación, incapacidad, suspensión, licencias.

La entidad podrá determinar si la vacante se podrá cubrir con promoción interna, contratación de personal externo, o mixto. El proceso de selección del cargo vacante se realizará con un proveedor externo o si estará a cargo del Coordinador de Gestión Humana.

### **Definición del perfil del cargo**

Es una herramienta de gran utilidad para empresa de modo que la gestión del sistema de selección y contratación sea de alta calidad, donde se pueda establecer los datos mínimos sobre las funciones, responsabilidades y conocimientos necesarios para ocupar la vacante, así como otras cuestiones que se relacionen con las competencias laborales requeridas. Esta definición inicia con el análisis de las causas que da origen a la necesidad de contratación y las responsabilidades para el cargo.

### **Promoción de personal**

Se podrá determinar una promoción de personal existente para el cargo, de acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño que se practica anualmente y en conjunto con el criterio del jefe inmediato como la subdirección comercial. De realizarse de este modo el Coordinador de Gestión Humana deberá notificar de forma escrita la novedad a la dirección ejecutiva y radicar al funcionario sus nuevas responsabilidades.

### **Convocatoria interna**

Dicho proceso deberá cumplir con una serie de pasos:

#### **Publicación**

El Coordinador de Gestión Humana deberá difundir vía email y/o carteleras informativas la vacante, indicando un plazo límite de postulación (recomendable 8 días como máximo).

Además de cumplir un pre-requisito para poder participar en el proceso de convocatoria deberá tener como mínimo una antigüedad dentro de la compañía de al menos un año y resultados favorables en su evaluación de desempeño.

### **Manifestación de interés de aspirantes**

Dicho proceso inicia con la recepción de manifestaciones de interés de los aspirantes para participar en convocatoria, ya sea mediante correo electrónico u oficio formal dirigido al área de gestión humana junto a la hoja de vida actualizada.

### **Evaluación de hojas de vida**

La realiza el Coordinador de Gestión Humana de modo que se evalúe la veracidad de la información educativa, experiencia, y soportes de lo mismo.

### **Pruebas**

Luego del análisis anterior y tener los candidatos seleccionados, serán remitidos a las pruebas psicotécnicas.

### **Entrevistas**

El jefe inmediato del cargo vacante junto a la Dirección Ejecutiva realizara la entrevista para emitir su concepto y proceder a seleccionar al candidato que obtenga el mejor puntaje.

### **Convocatoria externa**

Para dar inicio a este proceso se debe tener en cuenta que no existe personal interno que reúna los requisitos según el perfil para desempeñar el cargo de asesor comercial, o que no hay la cantidad suficiente de personal para cubrir el área. Se deberá tener en cuenta los siguientes pasos:

**Publicación**

El Coordinador de Gestión Humana, una vez definido el proceso de convocatoria, deberá difundir la información relacionada al perfil del cargo vacante y el salario previsto para el mismo. En la página web de la empresa, agencia de empleo y cartelera institucional. Como prerrequisito para participar en dicho proceso se deberá cumplir con el perfil solicitado.

**Recepción y radicación de hojas de vida**

El aspirante deberá postularse a través de los canales de publicación de la vacante, adjuntando su hoja de vida actualizada.

**Evaluación de hojas de vida:**

Estará a cargo del Coordinador de Gestión Humana, de modo que analice las hojas de vida postuladas y se verifique el cumplimiento con el perfil requerido.

**Entrevista:**

El jefe inmediato de la vacante (para el caso de asesor comercial, será el coordinador de crédito y cartera) quien realice la entrevista junto al Coordinador de Gestión Humana y pueda determinar quién continúa el proceso.

**Pruebas**

Cuando se tengan los candidatos preseleccionados, se remiten a realizar las pruebas psicotécnicas que tendrán una escala de calificación de 0 a 10 puntos se recomienda la prueba por competencias gestión 360 ya que permite una perspectiva amplia para obtener información valiosa en la toma de decisiones, posteriormente se verifican los resultados y quienes obtengan el mejor puntaje continuarán el proceso para ser entrevistados por la Dirección Ejecutiva.

**Visita domiciliaria**

Se podrá realizar por el Coordinador de Gestión Humana o el jefe inmediato del área, con la finalidad de conocer un poco sobre el entorno personal y familiar del candidato.

**Selección del candidato**

Una vez finalizada las etapas anteriores, la selección de la persona idónea para el cargo estará a cargo de la Dirección Ejecutiva, quien tendrá en cuenta el concepto del Coordinador de Gestión Humana y jefe inmediato. Al finalizar este proceso de selección, se informará a las personas que participaron que podrán ser tenidos en cuenta para futuras vacantes en base a los resultados del proceso.

**Exámenes de ingreso**

Se remite al candidato seleccionado a la entidad contratada por la empresa para realizarse exámenes de ingreso, posteriormente se recibe el concepto del médico laboral el cual debe ser favorable para continuar el proceso de contratación.

## **Proceso de contratación**

Al seleccionarse el candidato para ocupar la vacante, el Coordinador de Gestión Humana notificará telefónicamente la decisión y deberá verificar el cumplimiento de la documentación requerida:

Fotocopia de la cédula

Fotocopia del diploma y acta de bachiller

Fotocopia de diploma y acta de estudios superiores

Certificaciones laborales

Certificación de entidad promotora de salud, pensión y cesantías

Foto digital 3x4 fondo azul (para el carnet institucional)

Documentación pertinente para afiliación de familiares a caja de compensación

Adicionalmente se informará el salario, gastos de transporte, auxilio de transporte, fecha de ingreso, tipo de contrato laboral, y periodo de prueba (se recomienda de 2 a 3 meses). Las afiliaciones al sistema de seguridad social se harán con un día de anticipación a la fecha de ingreso.

## Conclusiones

En el presente trabajo de investigación se logró determinar la necesidad de mejora sobre el proceso de selección de personal en área de crédito y cartera, de manera que se busque una estabilidad del personal adscrito a esta área y con ello alcanzar las metas propuestas, la prestación del servicio y del acompañamiento que demuestre mayor eficacia ante los clientes. Así mismo establecer el perfil idóneo que contribuya a la toma de decisiones al momento de elegir entre los posibles aspirantes al cargo de una forma transparente, clara con procesos bien delimitados.

Del análisis realizado a la empresa 'Actuar' se puede observar que sus debilidades se plasman en la centralización del proceso para selección y contratación de personal, a cargo de la junta directiva como máxima autoridad. Se hace necesario por ello interiorizar y delegar responsabilidades equitativas a las diferentes áreas que son participes en el cargo de Asesor Comercial, como lo es la Subdirección Comercial, jefes y Coordinadores de Crédito y Cartera, personal de Gestión Humana que puedan dar un concepto desde su experticia sobre los candidatos y que contribuya a la toma de decisiones que favorezca al crecimiento de la empresa y la permanencia del capital humano.

## **Recomendaciones**

Una vez realizado el proceso de investigación se pudo determinar que existen falencias en el proceso de selección de personal para el área de gestión de créditos, para lo cual se recomienda retroalimentar su sitio web con información actualizada y dar un mejor uso a las herramientas de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICS).

Por otro lado, es importante que la empresa defina de forma clara los requisitos en las convocatorias y establezca una valoración equilibrada en los diferentes puntos relacionados con el proceso de selección de personal, con el fin de fortalecer este procedimiento y así mismo esta dependencia. Brindando información clara en la inducción sobre las funciones y responsabilidades pertinentes para el cargo de asesor de crédito y cartera para el personal nuevo y la reinducción para el personal antiguo, de modo que se mantengan actualizados con la información requerida para competir en el mercado objetivo.

Por último, es recomendable que se establezca la puesta en marcha de los lineamientos uniformes para el proceso de reclutamiento o selección de personal, así mismo definir el tiempo de respuesta a las solicitudes de los aspirantes a los cargos ofertados en la dependencia de gestión de crédito.

## Referencias bibliográficas

Alles, M., (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*, Editorial Granica.

<http://www.centroentreparesis.com/doc/libros/Seleccion%20de%20Personal%20Martaha%20Alles.pdf>

Barchini, G. E. (2005). *Métodos “I + D” de la Informática*. Argentina:

<https://docplayer.es/68295086-Metodos-i-d-de-la-informatica.html>.

Chiavenato, I., (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F. Editorial McGraw-Hill/interamericana editores, S.A. DE C.V.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Corte Constitucional de Colombia. (2008). *Sentencia T-1266/08*.

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2008/T-1266-08.htm>

Corte Constitucional, Consejo Superior de la Judicatura. (2016). *Constitución Política de Colombia 1991*. <https://www.cijc.org/es/nuestrasConstituciones/Colombia-Constitucion.pdf>

*Decreto 4108 de 2011*. Gestor Normativo. (s.f.). Inicio - Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44622>

*Decreto Número 1072 De 2015*. [con fuerza de ley]. Ministerio del Trabajo. 26 de mayo de 2015.p2.

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+Abril+de+2021.pdf/d3c8b5a4-7135-47ee-bdb8-aaae36932c8e?t=1622043008315>

*Decreto Ley 1222.* (28 de 06 de 1993). Gestor Normativo - Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2621#:~:text=de%20los%20concursos%20O%20procesos,los%20requisitos%20para%20su%20desempe%C3%B1o>

*Decreto 256.* (28 de 01 de 1994). Gestor Normativo - Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14150>

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?page=30>

Gerencie.com. (18 de 10 de 2022). *¿Cuál es la legislación que regula una relación laboral?:*

<https://www.gerencie.com/cual-es-la-legislacion-que-regula-una-relacion-laboral.html>

Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). *Cultura de Prevención para la Seguridad y Salud en el Trabajo en el ámbito colombiano*. Advocatus, <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>

Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

López Gumucio, J. (2010). *Perspectivas*. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

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

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Martínez, A C; David, S C; Angulo, D; Pastas, O N; Ledezma. (2021). *Plan de mejora para la selección de personal*.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/41135/scdavidv.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Mauricio González C. (2008). *Corte Suprema de Justicia, Tribunal Superior de Distrito Judicial de Bogotá. Sentencia T-1266/08.J.*

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/providencia.aspx?pg=233&buscar=&anio=&total=36606>

Ministerio de Protección Social. (2011). *Código sustantivo del trabajo*.

<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

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.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=18+>

Rondón Márquez, I.G. (2017). *Gerencia de Talento Humano*. Editorial Universidad cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/ce8343ca-fb90-4f7b-a177-1c211aa004a5/content>

Pueblo, E. L., & Colombia, D. E. (s/f). *Constitución Política de Colombia 1991 Preámbulo*.

Georgetown.edu. <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

Pereyra, L. E. (2022). *Metodología de la investigación*.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6e->

[KEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+deductiva&ots=WGLM1JFCer&sig=VK8oxZ1nrWub7DRW7LbpXkIj7fs#v=onepag](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6e-KEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+deductiva&ots=WGLM1JFCer&sig=VK8oxZ1nrWub7DRW7LbpXkIj7fs#v=onepag)

e&q=metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20deductiva&f=false.

Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a.ed.). Editorial ICB.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>

Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a. ed.). Editorial ICB.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>

Roberto Hernández., C. F. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México:

[https://drive.google.com/file/d/1OzAyRwb\\_hGWHFOuhs6iWpFv8bstIXLfs/view](https://drive.google.com/file/d/1OzAyRwb_hGWHFOuhs6iWpFv8bstIXLfs/view).

Tolima, p. c. (2023). *Líneas de crédito*. Ibagué: <https://actuartolima.com.co/>.

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo:*

*herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21)

Vargas, S. C. (2020). *Selección de personal*. Bogotá D.C.

[https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8066/1/287856-2020-III-](https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8066/1/287856-2020-III-GTH.pdf)

[GTH.pdf](https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8066/1/287856-2020-III-GTH.pdf)

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Encuesta sobre proceso de selección y contratación de personal en 'Actuar Tolima'*

Encuesta sobre la percepción del proceso de selección que se ejecuta actualmente en 'Actuar Tolima' El presente cuestionario se diseñó con el fin de conocer las opiniones que tienen los asesores comerciales, referente al proceso de selección de la compañía en la actualidad, desde el rol que desempeñan. ¡Agradecemos su participación!

1. ¿Cree que la información suministrada en la entrevista de trabajo, estaba acorde con la vacante?
2. ¿Cuál sería para usted, el tiempo de duración adecuado de un proceso de selección de personal?
3. ¿Cree usted que el proceso de selección de personal es importante para la empresa?
4. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?
5. ¿Considera que las preguntas realizadas en las pruebas de selección (entrevista y/psicotécnicas) Están enfocadas al cargo que va desempeñar?
6. ¿Cuánto tiempo espero para obtener una respuesta a su solicitud de oferta laboral?
7. ¿Durante el proceso de selección de personal, considera usted que los porcentajes de valor asignado en cada una de las etapas son adecuados?
8. ¿Considera que la empresa cuenta con los recursos técnicos y/o tecnológicos, necesarios para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal?
9. ¿En qué cree que se centra el análisis del perfil del aspirante?
10. ¿Los requisitos de convocatoria para el cargo son claros?
11. En general, ¿qué tan satisfecho está con el proceso de reclutamiento actual?

*Nota.* Percepción del proceso de selección y contratación de personal. *Fuente.* Autoría propia.