

**Fase 5 Conceptuar sobre Compensación y evaluación del desempeño.**

Presentado Por:

Sergio Andrés Angarita Melo

Arianys Benavides Gómez

Jaime Contreras Vera

Diana Milena Pineda

Cristian Andrés Males Córdoba

Grupo 101007\_65

Javier Mauricio Gallardo

Tutor

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – Unad

Administración de Empresas

Diciembre del 2020

## Tabla de contenido

Resumen.....	4
Abstract .....	6
Introducción .....	8
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos.....	9
Planteamiento del problema.....	10
Objetivos del manual de selección de personal.....	11
Políticas específicas .....	12
Antecedentes del problema .....	13
Justificación de la Investigación. ....	17
Marco legal.....	21
Marco Teórico.....	25
Metodología de la investigación .....	30
Metodología cualitativa.....	30
Modalidad de graduación.....	32
Población o Universo de estudio.....	32
Técnicas de recolección de información .....	32
Fuentes de Información.....	33
Resultados .....	35

Recomendaciones.....	36
Conclusiones .....	37
Referencias.....	40

## **Resumen**

El proceso de selección de personal es considerado una de las actividades que más agobia a las organizaciones, porque esta implica una serie de costos y tiempo. Tanto así que muchas empresas han optado por buscar servicios externos que les provean el recurso humano, trayendo esto malestar dentro de la misma organización.

Hoy en día existen en la mayoría de las empresas a nivel mundial un contexto que pretende atraer, introducir y retener toda clase de personal. Por lo que , para muchas empresas el reclutamiento y selección de personal se ha vuelto más que una necesidad, se ha vuelto vital, este problema es el diario vivir se presentan vacantes que deben suplidas en su momento en el menor tiempo posible, ya que representa el factor humano, al que la empresa considera parte vital su mayor recurso, por ser el que realiza las funciones y actividades de la empresa, desde el área de producción y mantenimiento hasta las áreas administrativas y supervisión.

El presente trabajo plantea una metodología con un enfoque cualitativo ya que con él se está evaluando el contexto de temas vistos en el Diplomado y hacen parte de la selección de personal en la empresa financiera COMULTRASAN.

Este estudio aportará al desarrollo humano y organizacional, importante para el crecimiento de la organización, el cual se reflejará en la productividad y competitividad, generando valor a la empresa.

Palabras Claves: Reclutamiento, Contratación, Inducción, Competitividad, Valor, Selección, Desarrollo Humano, Productividad, Organizacional.

## **Abstract**

The personnel selection process is considered one of the activities that most burdens organizations, because it involves a series of costs and time. So much so that many companies have chosen to seek external services that provide them with human resources, bringing this discomfort within the same organization.

Today there is a context in most companies worldwide that seeks to attract, introduce and retain all kinds of personnel. Therefore, for many companies the recruitment and selection of personnel has become more than a necessity, it has become vital, this problem is the daily life, there are vacancies that must be filled at the time in the shortest possible time, since it represents the human factor, which the company considers a vital part of its greatest resource, as it performs the functions and activities of the company, from the production and maintenance area to the administrative and supervision areas.

The present work proposes a methodology with a qualitative approach since with it the context of topics seen in the Diploma and are part of the selection of personnel in the financial company COMULTRASAN is being evaluated.

This study will contribute to human and organizational development, important for the growth of the organization, which will be reflected in productivity and competitiveness, generating value for the company.

Keywords: Recruitment, Hiring, Induction, Competitiveness, Value, Selection, Human Development, Productivity, Organizational.

## **Introducción**

El recurso humano cada día se hace más importante en la vida de toda organización ya que este es el determinante para que esta sea eficiente en un mundo donde existe tantas necesidades sociales. Por lo tanto, es recomendable realizarlo desde una manera solidaria claro y extremadamente profesional para que al reclutar y seleccionar el personal esto acceda dotar a la financiera Comultrasan y a todas las empresas, de personas que cuenten con el perfil calificado cumpliendo así con las necesidades actuales que estas presenten generando un buen aporte y calidad a cada una de ellas.

Acorde con el presente documento este tiene como objetivos realizar el planteamiento del problema de la empresa financiera Comultrasan dando a conocer la problemática que esta tiene en cuanto a la selección de personal, posterior a este se diseñan ciertas recomendaciones para la mejora de este en cuanto al tema seleccionado.

Una de dichas recomendaciones es la de utilizar un manual de procesos ya que esta representa una herramienta muy esencial dentro de cualquier compañía, por medio de ella se busca implementar un manual con la normatividad para que dicho proceso sea transparente, coherente y por consiguiente propio para los candidatos postulados a un cargo dentro de la empresa financiera COMULTRASAN.



## **Objetivo General**

- Construir el trabajo final del Diplomado en Gerencia de Talento Humano, mediante el estudio de las temáticas vistas a lo largo del curso, aplicándolos a la empresa seleccionada Comultrasan.

## **Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar la investigación de la empresa Comultrasan en referencia a la problemática evidenciada sobre todo lo concerniente a la selección de personal
- ✓ Identificar la situación actual de la financiera Comultrasan y definir los criterios de orden conceptual y metodológico de esta forma se facilitará su estudio.
- ✓ Analizar y explicar los resultados obtenidos de la situación actual en cuanto al tema de selección de personal como la forma en que se debe facilitar el recurso humano en el menor tiempo para cubrir las vacantes y brindar recomendaciones para su buen desempeño administrativo.
- ✓ Diseñar mediante recomendaciones una metodología que pueda poner en practica la empresa financiera Comultrasan para mejorar el proceso de selección al interior de su compañía.

## **Planteamiento del problema**

La financiera Comultrasan tiene como objetivo brindar un buen servicio en el área financiera especialmente en el ahorro y crédito, por tal motivo es necesario determinar un ingrediente muy importante que puede llevar al alcanzar el éxito o al peor de los fracasos a una empresa muchas veces es la falta de conocimiento, otras veces es el mal manejo de los métodos los que no permiten a la empresa avanzar y alcanzar el éxito. Hoy es día es claro que existe un alto nivel de competitividad ya que estamos viviendo en un mundo globalizado, en donde se hace necesario contar con un alto nivel de recurso humano que le permita a la empresa garantizar su permanencia en el mercado.

La problemática que hoy está aquejando la empresa financiera Comultrasan en cuanto a competitividad es saber si el proceso de selección de personal manejado es el más adecuado para poder del avanzar a nivel regional y Departamental. Ya que de ser lo contrario no generaría el éxito que busca por consiguiente la empresa. Es decir, a l no tener una selección adecuada podría impactar de manera negativa la productividad , por no contar con el personal calificado se perdería tiempo y recursos, es claro la importancia de identificar, modificar o crear un recurso de talento humano capacitado para la selección de personal, teniendo en cuenta aspectos tales como el proceso de socialización e inducción del personal dentro de las empresas y el desarrollo personal dentro de la organización para que cumpa con su compromisos de manera adecuada y permita el crecimiento de la empresa a partir de la identificación e implementación de las diferentes etapa para la selección de personal en la empresa COOMULTRASAN.

## I. Formulación del problema

### ***¿Qué importancia tendría el proceso de selección de personal para trascender hacia la competitividad en Santander?***

Esta tiene una total importancia ya que se considera como hecho importante el ayudar a destacar desde el interior a su departamento y llegar a formar parte de los mejores del país , es por esto que se debería estandarizar un proceso de selección de personal para ayudar en el crecimiento de este y no en que se vuelva un proceso de selección amañada como se ha venido viendo hasta ahora por medio de los conocidos favores políticos, por tal motivo el grupo como parte de la formulación y solución del problema no solo para este departamento sino para el país, se atreve e invita a las empresas de ahora en adelante apliquen estas recomendaciones, que relacionamos a continuación y que consideramos sería un proceso muy serio e imparcial para la selección de personal de cualquier empresa, ya que sugerimos tener en cuenta un manual de selección de personal, con sus objetivos y las políticas que se deben aplicar además de favorecer positivamente a las empresas.

### **Objetivos del manual de selección de personal**

1. Diseñar un documento que sirva de guía a la financiera Comultrasan para identificar para identificar y reunir personal capacitado que aporte a la organización.
2. Identificar las herramientas que se necesitan para llevar a cabo un proceso de reclutamiento serio y objetivo para cada vacante o puesto.
3. Crear tipos de medición empleando las mejores herramientas de apoyo
4. Organizar de manera sistemática el proceso de reclutamiento y selección, a nivel jerárquico.
5. Utilizar las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos.

6. Siempre se deberá manejar por el Área de Recursos Humanos.

### **Políticas específicas**

1. Los lineamientos comprendidos en este PROYECTO, deben ser aplicables a los niveles: gerenciales, técnicos especializados, técnicos administrativos y de apoyo administrativo y cualquier otro grupo ocupacional que se creare en el futuro.
2. El proceso de reclutamiento y selección iniciará por las siguientes condiciones:
  - a. Creación de nuevo postulado
  - b. Vacante
  - c. traslados
  - d. Asensos
  - e. Renuncia
  - f. Despedido
  - g. Abandono de cargo
  - h. Fallecimiento
3. La admisión de nuevos empleados y las promociones de personal serán siempre a cargo del Área de Recursos Humanos.

## Antecedentes del problema

Teniendo en cuenta con el objetivo de este trabajo es pertinente abordar temas como la selección de personal en la empresa financiera COMULTRASAN que incluye contenidos que forman parte del talento humano, siendo adecuados para el proceso de integración del personal que va a ingresar a trabajar a la empresa. Se puede apreciar el diseño de las estrategias que promueven el análisis y la investigación aplicadas al Diplomado de Talento humano.

Se pudo identificar trabajos previos realizados en nuestra región sobre el proceso de selección de personal para esto se consultó e investigo en las bibliotecas virtuales y físicas, ubicadas en la sede de la ciudad de Barrancabermeja y Bucaramanga.

Es de vital importancia el proceso de selección de personal, como forma de resaltar el ámbito organizacional que nace en su consenso, desde sus orígenes referentes a la Revolución Industrial desde los precursores en ideas de administración y selección del Recurso Humano Frederick W. Taylor en Estados Unidos y Fayol en Francia.

El autor afirma textualmente:

*“Se debe seleccionar solamente a aquellas personas que reúnan los requisitos físicos e intelectuales necesarios para hacer el trabajo bajo niveles de producción óptimos.”* (Taylor, 1911).

Mientras que Henri Fayol entre sus postulados menciona cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él y todo material debe estar en el lugar adecuado en el momento que

corresponde y con ellos aparecieron nuevas técnicas científicas para la selección de personal; además el surgimiento de la Ley 909 de 2004 que rige de la siguiente manera:

*“La selección de personal debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan”.* (Chiavenato, 1999)

Así pues, podemos decir que se hace importante el Talento Humano y ante tal situación se considera establecer por medio de una investigación el proceso de selección de personal en la empresa COMULTRASAN ya que debido a este se podría mejorar su productividad en la organización beneficiándose con la investigación de campo ya que dicha empresa hasta el momento no ha contado con una estructura sólida para la recepción del personal a partir de los procesos de inducción y capacitación del personal nuevo que ingresa a la empresa.

De esta manera el Talento Humano tiene la responsabilidad de hacer un uso adecuado de las técnicas de selección; de una manera humanística acudiendo a una actitud ética; frente a la reserva y el buen manejo de las pruebas de Selección; las cuales constituyen un patrimonio valioso para la Organización. Tal como lo hemos visto en las nuevas técnicas de selección como las que muestra la película “El Método Gronhölms”, es una muy buena referencia ya que muestra que las primeras pruebas de selección fueron en el ejército de los Estados Unidos exactamente en el área psicología industrial creada en 1901, por primera vez se creó la necesidad de seleccionar reclutas y oficiales, administrando pruebas colectivas que permitiera seleccionar el mejor equipo. Debido a la importancia del tema diversos investigadores han estudiado la selección de personal, algunos de ellos se citan a continuación.

(Saba, 2006) en el estudio efectividad del proceso de selección de personal por competencias en empresas del sector privado de Bucaramanga, trabajó con empresas privadas de Bucaramanga que hayan implementado el modelo de selección por competencias en sus empleados, tuvo como objetivo general describir la efectividad del proceso de selección de personal por competencias en empresas del sector privado de la ciudad de Bucaramanga por medio de un estudio descriptivo que permita conocer si el proceso de selección ha sido eficaz para la empresa en aspectos como el desempeño, la competitividad, el compromiso, la planificación, la productividad, logros y dificultades; por medio de la categorización inductiva y deductiva de la información suministrada con el fin de identificar las categorías más recurrentes.

Entre los hallazgos encontrados en la empresa COMULTRASAN se tiene que algunos cargos ya cuentan con el personal indicado, pero por protocolo se realiza todo el proceso de selección hiriendo la susceptibilidad de algunos candidatos. Además, no se tiene en cuenta la selección de personal por mérito, se cumplen con pactos políticos, se tienen en cuenta recomendaciones personales al interior de la organización, no se detienen a realizar un análisis minucioso del perfil de cada candidato. A partir de ello según (Vergara Mesa, 2011) sobre el empleo público y la corrupción en Colombia destacando temas tales como:

*Unos de los datos que más ha llamado la atención de la Corte Constitucional durante los últimos 13 años, y que ha derivado en audaces y fuertes pronunciamientos, como el que contiene la sentencia SU-917 de 2010, es que la falta de operatividad de la carrera administrativa ha conllevado una utilización recurrente de la figura de la provisionalidad, en tanto la imposibilidad de realizar los concursos públicos de mérito exige vinculaciones temporales para*

*la efectiva prestación del servicio por parte de la administración pública; del mismo modo, cuando este personal –el nombrado en provisionalidad- es retirado del servicio sin la necesidad de expresar las razones de esa decisión (razones que son las que la motivación del acto de retiro suministraría), generan la conclusión de que lo que hay de por medio es una política generalizada de libre disposición de los cargos públicos por parte de las autoridades nominadoras, y que en este punto específico se desvirtúa el mandato constitucional del mérito para el acceso y la permanencia en la función pública (Artículo 125 de la Carta Política)” .p.4*

Reafirmando el problema existente no tan solo en la empresa mencionada ya, si no que en múltiples empresas de Colombia que se presentan estos problemas de contratación no por lo méritos reales de lo candidatos; si no por cuestiones relacionadas con favores por parte de los políticos ya sea que les ayudaron en su campaña o se relacionan directamente con personajes con poder político, al igual que favores de amigos o familiares creando así una contratación poco asertiva para las empresas, ya que existen grandes profesionales con grandes méritos por fuera a la espera de una oportunidad laboral, resaltando que en algunos casos ni siquiera el candidato o los candidatos cumplen con los requisitos para una vacante o incluso cuentan con carreras ajenas al cargo que se esta requiriendo, es por ello la importancia de contar con un talento humano profesional y adecuado dentro de la empresa.



### **Justificación de la Investigación.**

El desarrollo del presente proyecto tiene como finalidad que entre el equipo de trabajo de la escuela de ciencias administrativas se identifique una problemática encontrada en la empresa Coomultrasan y por medio de una investigación se pueda brindar con éxito una solución.

Los recursos humanos son fundamentales dentro de cualquier organización, se requiere de este factor para el progreso de la misma y se deben continuar una serie de pautas que se ajusten a la selección de un personal con el conocimiento, la actitud y las ganas de aportar con conocimiento y labor al éxito de la misma.

Hoy en día todas las organizaciones pueden buscar sus perfiles dentro de las áreas de talento humano, perfiles que encajen perfectamente a la necesidad que requiera el puesto. Sin embargo, se hace necesario pasar por un proceso de capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional en donde se identifica a través de su calificación (García Monica, 2008).

El Recurso Humano es con lo más importante que debe contar toda empresa; por ello, la calidad del personal es la que determina que una organización sea eficiente en un mundo de muchas necesidades sociales. Por lo tanto, es de vital importancia realizar un proceso sano, responsable transparente y profesional de reclutamiento y selección de personal, que permita dotar a la FINANCIERA de personas con el perfil idóneo a las necesidades de ésta, y que puedan generar un buen aporte para la mayor eficiencia de la misma.

Debemos generar un entorno laboral armónico, lo cual se convierte en uno de los factores más relevantes en el desarrollo de una empresa, para lo cual debemos brindar capacitación y oportunidades de crecimiento a nuestro personal, para de esta manera aportar a su bienestar y calidad de vida.

Un buen ambiente laboral puede aportar a nuestra compañía FINANCIERA COMULTRASAN, lo siguiente:

Aumentar de manera considerable la productividad laboral. Aspecto que afecta incluso a los empleados más implicados en cumplir con sus tareas diarias correctamente y dentro de los plazos establecidos.

Atención presencial, consecuencia del interés, lo que genera concentración en el trabajo y en el tiempo dedicado a este. Es decir, el empleado o empleados afectados con él están en el lugar de trabajo porque quieren y no porque les toca.

Alta motivación laboral. El clima laboral positivo motiva hasta al trabajador más implicado, lo cual favorece al desarrollo de la actividad empresarial, lo que mejora los resultados.

Compromiso por parte del trabajador. Con un buen clima laboral los trabajadores se sienten más comprometidos con la empresa, lo que los motiva a cada día aprender y motivarlos a tener nuevas responsabilidades, que le permita avanzar dentro de la compañía.

Por lo que podemos ver, tener un entorno positivo en el clima laboral permiten el desarrollo del personal dentro de la compañía, lo que hace que tengamos una baja rotación de personal y un equipo de trabajo motivado, reflejándolo en la correcta ejecución de cada una de las funciones y en el crecimiento de la empresa.

Por otra parte, y buscando poder conforma un equipo de trabajo de alto desempeño, debemos trabajar en la selección de personal, puesto de una mala contratación se pueden derivar los problemas que se presentan dentro de una organización. Esto se puede dar por no hacer un buen proceso de selección y no definir las competencias personales o técnicas de los candidatos que buscamos, lo que repercute en costos adicionales para la compañía.

La selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial. De igual forma una mala selección de personal generan muchas consecuencias que entre ellas podemos señalar:

- Un mal clima laboral
- Un aumento en los costos
- Perdida de tiempos y reprocesos

Por esto es muy importante tener presente en los procesos de selección, las siguientes características:

- Actitud
- Inteligencia
- Carácter
- Motivación
- Experiencia
- Encajar

Es claro que todo proceso de selección, necesita de tiempo y dedicación, para poder llegar a las personas indicadas que les permitan a las compañías seguir creciendo y evolucionando en los diferentes mercados.

## **Marco legal**

En el municipio de Bucaramanga La FINANCIERA DE AHORRO Y CREDITO COMULTRASAN, leyes de contratación administrativas y otras leyes.

**Artículo 209 de la Constitución Política**, en el cual se contempla que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y que desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, celeridad, imparcialidad y publicidad.

**Artículo 3° de la Ley 80 de 1993**, establece lo siguiente: “De los Fines de la Contratación Estatal. Los servidores públicos tendrán en consideración que al celebrar contratos y con la ejecución de los mismos, las entidades buscan el cumplimiento de los fines estatales, la continua y eficiente prestación de los servicios públicos y la efectividad de los derechos e intereses de los administrados que colaboran con ellas en la consecución de dichos fines.

**Numeral 3 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993**: Adicionalmente para cumplir con los fines del Estado es necesario celebrar contratos de prestación de servicios cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o no exista suficiente personal para atender las necesidades propias de la entidad, o requieran de conocimientos especializados, conforme al numeral 3 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, donde señala que “son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados.

**Ley 1474 de 2011:** Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

**Documento de ética pública y privada:** Constituye un pacto sobre Ética Pública y Privada en la Contratación Estatal, y constituye un instrumento a través del cual los representantes de los sectores público y privado, se comprometen a adoptar unos parámetros mínimos consensuados que permitan articular la aplicación de las disposiciones legales con las prácticas culturalmente permitidas, facilitando el avance de escenarios de integridad entre dichos sectores y la ciudadanía.

**Artículo 2.2.1.2.1.4.9 del Decreto 1082 de 2015:** Establece que “Las Entidades Estatales pueden contratar bajo la modalidad de contratación directa la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión con la persona natural o jurídica que esté en capacidad de ejecutar el objeto del contrato, siempre y cuando la Entidad Estatal verifique la idoneidad o experiencia requerida y relacionada con el área de que se trate. En este caso, no es necesario que la Entidad Estatal haya obtenido previamente varias ofertas, de lo cual el ordenador del gasto debe dejar constancia escrita.

Los servicios profesionales y de apoyo a la gestión corresponden a aquellos de naturaleza intelectual diferentes a los de consultoría que se derivan del cumplimiento de las funciones de la Entidad Estatal, así como los relacionados con actividades operativas, logísticas, o asistenciales.

**Decreto 4108 de 2011:** “Por el cual se modifican los objetivos y la estructura del Ministerio del Trabajo y se integra el Sector Administrativo del Trabajo”, estipula en su artículo 1º como objetivos del mismo: la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y

proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente, a través un sistema efectivo de vigilancia, información, registro, inspección y control; así como del entendimiento y diálogo social para el buen desarrollo de las relaciones laborales.

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.”

### **Misión**

Nuestra pasión es mejorar su vida generando desarrollo social y soluciones financieras.

### **Visión**

Su confianza y nuestro compromiso nos inspiran a ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera.

### **Reseña Histórica**

En el año 1962 nace la idea con un grupo de hombres que pensaron en la necesidad de crear un organismo de carácter financiero, que tuviera funcionalidad en el departamento de Santander.

Estos Santandereanos emprendedores, formaban parte de cooperativas de confecciones, servicios asistenciales y educación. A raíz de esto emerge la idealización de agrupar todas las cooperativas para que fueran de carácter MULTIACTIVA y fue así como el 21 de septiembre de

1979 se adoptó el nombre de COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER “COOMULTRASAN”. Pero con el pasar de los años el 26 de julio del año 2000, la multiactiva y la financiera deciden separarse por motivos estrictamente legales y desde ese año se da origen a **Financiera Comultrasan, cooperativa especializada en ahorro y crédito.**

Financiera Comultrasan dio origen a la **Fundación Comultrasan** en el año 2002, con el fin de crear una organización sin ánimo de lucro que promueve y gestiona actividades encaminadas al desarrollo social integral.

Desde el año 2003, Financiera Comultrasan es catalogada por un estudio de ASCOOP- Asociación de Cooperativas de Colombia- como la primera cooperativa del país en número de asociados, Activos y Patrimonio entre las cooperativas de ahorro y crédito.

Cuenta con una amplia cobertura en el país, haciendo presencia en seis departamentos - Atlántico, Cesar, Norte de Santander, Santander, Boyacá y Cundinamarca- a través de 52 de agencias.

Es así como Financiera Comultrasan busca posicionarse en el mercado como una cooperativa líder en el ahorro y crédito, modelo del país en servicio, como así también en cada uno de los pilares que soportan su accionar y que garantizan su permanencia en el futuro.



## Marco Teórico

El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Incluye, según (Barber, (1998: 566)), “todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales”. En definitiva, la finalidad del reclutamiento es cualitativa y cuantitativa, ya que interesa no sólo el número sino también la calidad del recurso (Mejías, 2001); (Rojas, 2004).

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización, a menos que se cuente con un sistema de selección y reclutamiento debidamente sustentado ( (Werther y Davis, 2001); (Butteriss, 2000); (Martínez, 2001).

Autores como (Varela, 2004); alcalde, (Flores, 1996) indican que el proceso de reclutamiento de personal puede verse como una serie de fases donde confluyen varios puntos.

Es así como (Werther y Davis, 2001) mencionan que el primer paso es buscar a todos aquellos postulantes que poseen el interés de ocupar el puesto, para luego hacer una selección del mejor de ellos. Mientras que los autores alcalde, (Flores, 1996) proponen primero, realizar un pronóstico y estudiar la fuerza laboral existente para ese puesto de trabajo, para luego, reclutar al personal a través de alguna técnica de selección y finalmente ser aprobado el candidato, por la persona o supervisor a cargo.

Los procesos en selección de personal van encaminados a la producción y al avance económico en la organización e insertan valores para mejora de la misma, como la efectividad, la eficiencia y la eficacia, dejando de lado el engaño, la falta de productividad y de iniciativa, son costumbres que no permiten el avance económico de las organizaciones.

El proceso de reclutamiento y selección se auxilia del proceso de análisis de puestos, que es previo a este, ya que es a partir de este análisis que se pueden conocer las características de cada puesto y en consecuencia las obligaciones, habilidades, competencias y demás características que necesita poseer una persona para ser considerada a ocupar ese puesto, por lo tanto, se deben analizar todos los aspectos intrínsecos del puesto para realizar una elección que se ajuste a los requisitos de este.

El análisis de puestos, entonces, tiene como objetivo primordial la obtención de toda la información posible sobre las obligaciones, responsabilidades y actividades que son inherentes al puesto que está analizando, esta información deberá sustraerse de varias personas que se encuentren familiarizadas con la posición, como los propios trabajadores y supervisores.

Existen diversas formas de recabar información sobre las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto, por ejemplo, los cuestionarios, la entrevista, las observaciones, los diarios y las bitácoras, se puede utilizar sólo una o combinar varias, lo importante es que se estén utilizando las adecuadas para los propósitos que se desean obtener.

En este sentido la entrevista se considera la vía más apropiada para crear la lista de obligaciones de un puesto y la descripción del mismo, por la información que se puede obtener.

En tal orden, una vez obtenida la información necesaria con ayuda del análisis de puestos, se da inicio con el proceso de reclutamiento y selección, que inicia con la planeación de empleo o de personal, es decir, la empresa va a determinar cuáles son los puestos que debe cubrir y la manera en que procederá para poder cubrirlos.

Es importante resaltar que el papel del reclutamiento es el de “divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea”, de tal manera que hace la función de un enlace entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos, siendo un medio a través del cual se puede establecer comunicación con aquellos que se encuentran en este mercado laboral buscando un trabajo y la empresa que busca un empleado con ciertas características para que trabaje en su empresa.

El reclutamiento puede ser interno cuando los posibles candidatos para ocupar un puesto se encuentran dentro de la organización desempeñando actividades en algún otro puesto; y externo cuando los candidatos no se encuentran en la organización sino en el mercado de recursos humanos buscando aprovechar las competencias externas.

¿Cómo inicia? Bueno, el primer paso es por parte de la empresa es lanzar una oferta de empleo que describa de manera detallada las características y especificaciones que se buscan en el candidato, las habilidades, competencias, estudios, etc., todo aquello que necesita se requiere a partir del análisis de puesto realizado.

Por parte del interesado o candidato, el primer paso es llenar una solicitud de empleo con sus datos generales acompañado de su hoja de vida.

Una vez realizado lo anterior sigue la selección de personal que tiene como objetivo elegir, clasificar y decidir, es decir, es el filtro que sirve para elegir dentro de todos los candidatos a aquellos que de acuerdo con el perfil son idóneos para las necesidades del puesto de la organización. Esta se puede imaginar como un cuadro con dos columnas, por un lado, las características y necesidades del puesto a cubrir y, por otro lado, en la segunda columna los candidatos, realizando un análisis podremos saber cuál de los perfiles que se encuentran en la segunda columna empata perfectamente con el perfil que se necesita y se encuentra en la primera.

Una vez que ya se tienen a los candidatos adecuados termina esta etapa y se da paso a la aplicación de técnicas de selección que permiten obtener información sobre las características personales del candidato que permitan determinar de manera anticipada el desempeño del candidato en el trabajo y su comportamiento.

Entre las diversas técnicas la más utilizada es la entrevista de selección que es una forma de comunicación oral e interpersonal, que tiene como objetivo el intercambio significativo de información y reunir datos de carácter privado o cualquier tipo de información que se desee, es importante en esta etapa retomar la importancia de contar con la descripción del puesto, pues se argumenta, el aspecto indispensable del que sea parte para realizar una entrevista de selección de

personal es el análisis de puestos, debido a que una vez definido el perfil del puesto se puede elaborar con base en este una guía de entrevista y la estrategia que se va a utilizar en el proceso de selección.

La entrevista es la técnica que mayor relevancia porque con los datos obtenidos el entrevistador se formará una opinión que por más que queramos ser objetivos, estará implícito el componente subjetividad, siendo a pesar de esto uno de los elementos que más influencia tienen al momento de tomar la decisión final en la selección de candidatos.

Las pruebas de personalidad se utilizan también en el proceso de selección ya que a partir de ellas se logra obtener información sobre rasgos personales consistentes y permanentes en una persona susceptibles de medición, como características propias carácter o del temperamento. Es importante mencionar que la aplicación e interpretación de estas pruebas debe ser por un psicólogo.

## **Metodología de la investigación**

En la metodología de la investigación que vamos a utilizar para la solución de problemas que se presentan en la empresa FINANCIERA COMULTRASAN referentes al manejo y en el reclutamiento del talento humano, nos encargaremos de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo del proceso de investigación para la producción de conocimiento.

Orientaremos la manera en que vamos a enfocar la investigación y la forma en que vamos a recolectar, analizar y clasificar los datos, con el objetivo de que nuestros resultados tengan validez y pertinencia, y cumplan con los estándares de exigencia, para poder llegar a los resultados que como organización estamos esperando.

### **Metodología cualitativa**

La presente investigación presenta un enfoque cualitativo, ya que se esta evaluando la realidad de temas como la selección de personal en la empresa COMULTRASAN, a través de la aplicación y análisis de instrumentos de recolección de información, la observación y las entrevistas no estructuradas.

Nos enfocaremos en todos aquellos aspectos que no pueden ser cuantificados, es decir, sus resultados no son trasladables a las matemáticas, de modo que se trata de un procedimiento más bien interpretativo, subjetivo, en contraposición con la metodología cuantitativa, con lo cual nos enfocamos mas al ser y a la historia que representa cada persona, para de esta manera poder

evidenciar que puede aportar a nuestra compañía y que tan buen elemento puede llegar a ser en la misma.

Este es un método de razonamiento inductivo: va de lo particular a lo universal. En su caso, se accede a los datos para su análisis e interpretación a través de la observación directa, las entrevistas o los documentos.

Como empresa en cada proceso de selección, se utilizarán una serie de técnicas de investigación cualitativa, entre las cuales destacamos las siguientes:

- Observación
- Entrevista
- Grupo focal
- Análisis de contenido

En efecto, las técnicas antes citadas suelen ser ampliamente reconocidas y utilizadas en el ámbito de la investigación cualitativa y nos permiten desde otros puntos de vistas poder estudiar y evaluar el personal o el posible personal de la compañía, aunque, como cabe señalar, solamente el caso particular de los grupos focales podría ser ubicado, de forma exclusiva, dentro de la metodología cualitativa, pues, la observación, la entrevista y el análisis de contenido son empleadas como técnicas de producción de datos tanto en el enfoque cuantitativo como en el cualitativo, radicando la diferencia en la naturaleza particular de los estudios, según sea su enfoque.

**Tabla 1.** Métodos y técnicas de Producción en Investigación Cualitativa

Métodos	Técnicas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Etnográfico</li><li>• Análisis cultural</li><li>• Estudio de caso/s</li><li>• Biográfico</li><li>• Análisis de conversaciones</li><li>• Grupos focales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevistas interpretativas</li><li>• Entrevistas etnográficas</li><li>• Observación no participante</li><li>• Observación participante</li><li>• Análisis de documentos</li><li>• Análisis de material visual/auditivo</li></ul>

**Cuadro 1:**

Métodos y técnicas de producción de datos en investigación cualitativa

Fuente: Elaborado a partir de Dalle, Boniolo, Sautú y Elbert, 2005, p. 47

**Modalidad de graduación**

Esta metodología empleada se enmarca dentro de la modalidad de graduación de proyecto pues contempla la propuesta sobre una temática vista para posteriormente ser de análisis.

**Población o Universo de estudio**

La población de este proyecto investigativo lo establece todos los archivos de la empresa COMULTRASAN.

**Técnicas de recolección de información**

Se tuvo en cuenta la información bibliográfica a partir del análisis documental. Además, se utilizó mediante la observación, ampliando, reafirmando y constatando algunos datos suministrados.



## **Fuentes de Información**

Las fuentes utilizadas son el acceso y el desarrollo del conocimiento sobre el tema estudio. Se utilizaron las siguientes fuentes:

### *Fuentes documentales*

- Manuales de procedimientos
- Informes de labores

### *Fuentes Bibliográficas*

- Libros
- Manuales
- Revistas electrónicas
- Memorias electrónicas.
- 

### *Fuentes Electrónicas*

- Internet
- Revistas electrónicas

De igual manera dependiendo del tipo de información se utilizaron las siguientes:

### *Fuentes primarias:*

- Documentos de archivos
- Manuales

### *Fuentes Secundarias:*

- Bases de datos como archivos de la Cámara de Comercio

- Bases de datos de universidades reconocidas como la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Universidad Industrial de Santander” UIS” Universidad Cooperativa de Colombia “UCC”, Universidad Santo Thomas de Aquino sede Bucaramanga.

-

El tratamiento de las fuentes se realizo mediante el análisis critico de toda la información adquirida para poder ampliar conocimientos y poder argumentar teóricamente el trabajo.

## **Resultados**

Es importante resaltar que una investigación completa lleva tiempo, hay que tener fuentes, investigar, cuestionar y sobre todo en nuestra disposición y confianza al no rendirnos ante dificultades, pues el trabajo de investigación es arduo pero satisfactorio.

Creemos que la selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial.

El 99% representado de los problemas que tiene una organización están derivados de una mala selección de personal.

### **Consecuencias que se derivan:**

- Un peor clima laboral
- Un aumento en los costos

## Recomendaciones

Generalmente, cuando se habla de selección de personal tomamos el tema a la ligera sin establecer que puede ser uno de los temas mas importantes, dentro de cualquier organización. Es por esto que si nos hiciéramos una pregunta como esta ¿cómo podemos engrandecer la calidad de este proceso y la de los nuevos empleados? Nos contestaríamos de igual manera solo con una excelente respuesta, solo basta una administración eficaz, de esta forma se podría lograr, y además se ahorraría tiempo y dinero.

Se recomienda planificar una serie de acciones como son:

- ✓ Deberá determinarse el número exacto de personas a seleccionar, con la información suministrada por cada uno de los Departamentos, luego se establecerá si dentro de la misma organización existen perfiles que cumplan con las vacantes ofrecidas. De esta forma estaríamos ahorrando tiempo.
  
- ✓ Se recomienda que se debe tener en cuenta el cálculo de los costos en horas laborales; equipamiento de oficina; en publicidad radial televisiva; en uso de espacios, instalaciones y equipos; en gastos de servicios telefonía y energía; en refrigerios para los postulantes; en el procesamiento de toda la información recogida y en los servicios de profesionales como el psicólogo, trabajador social, asistentes. Se les sugiere que este rol lo debe realizar siempre el equipo de recursos humanos.

## Conclusiones

Lo que esta fase propone es que logremos fortalecer habilidades en el manejo de procesos de selección, desde la mirada tradicional como la más moderna. Busca con ello que desarrollemos competencias relacionadas directamente con la gestión humana, como lo son destrezas en el manejo ético, interpretación de pruebas psicológicas y técnicas de entrevista relevantes para estos procesos.

Nos muestra claramente en su contexto el empoderamiento en cada una de sus actividades y procesos, habilidades para definir, evaluar competencias, observar y describir el comportamiento de las personas en el ámbito organizacional bajo distintas circunstancias propias del contacto laboral.

Se reconoce la importancia que se debe tener con respecto al proceso de selección de personal, como este trabajo se debe llevar a cabo dentro de una organización de manera minuciosa y bajo la normatividad que rige la entidad, sin que se tenga en cuenta un cargo ya definido para una persona, se debe reconocer por mérito, conocimiento, actitud y capacidad del candidato a seleccionar para desarrollar la tarea asignada.

Después de los estudios y la sugerencia realizada los pasos más importantes para la buena elección del personal en las empresas, se basan principalmente en las entrevistas personales, es importante para que toda la información recibida sea verídica, es generar confianza desde el principio para que así el entrevistado se sienta bien y se exprese de una manera más amplia y

honestas. Durante la entrevista es de gran importancia tener un orden en las preguntas y escuchar con atención las respuestas del candidato para así poder analizar estas respuestas para buscar y conocer mucho mejor a la persona entrevistada, y poder llegar a tener más claramente un proceso de toma de decisión más fácil y acertada.

Otro punto importante para resaltar es que las entrevistas personales son importantes para la selección de personal adecuado, pero, sin embargo, es importante cambiar la metodología de preguntas, que estas no sean las más comunes, generando así respuestas que pueden ser acertadas pero que no demuestran en sí la realidad de la persona entrevistada.

Se puede resaltar la importancia de cada etapa para el proceso de selección de personal, ya que en cada uno de estos se busca más a fondo información que ayuda a conocer mejor al candidato, y sobre sus capacidades profesionales, y personales. Después de hacer un estudio profundo del aspirante se podrá tomar la decisión si esta persona es la adecuada para el cargo vacante o si se debe seguir con la búsqueda de otra persona.

Dentro de la metodología de centros de evaluación se puede resaltar la importancia del comportamiento del aspirante frente al grupo y al trabajo grupal, ya que, en la realidad, las empresas giran alrededor de las relaciones profesionales e interpersonales.

Es importante resaltar la importancia de la capacitación de los gerentes del área de recursos humanos ya que son los encargados de diseñar y elegir el mejor proceso de selección de personal

para que la empresa se sienta satisfecho y confiada de que los resultados de los diferentes procesos van a ser la más adecuados para el mejoramiento de la empresa.

El proceso de selección de personal para una empresa es importante con el fin de contar con personal idóneo dentro de las empresas para poder desempeñarse de la mejor manera, todo ello ha surgido de la necesidad de las empresas de contar con personal que cumpla con perfiles específicos para desempeñarse en alguna actividad a realizar dentro de las empresas, para ello es importante el talento humano con el fin de realizar dicha elección de manera exitosa y a partir de méritos y capacidades de cada uno de los candidatos que hagan parte de una vacante dentro de una empresa, es por ello que se resalta los procesos de socialización e inducción de personal dentro de las empresas a partir de todas sus etapas para luego lograr un entrenamiento que le permita desempeñarse en el entorno laboral y social de la empresa.

Y por último esta investigación se hace necesaria para el grupo a manera profesional, ya que profundizamos al aportar soluciones reales con conocimientos teóricos que ayudan de cierta manera al desarrollo de nuestro país.

## Referencias

(s.f.). Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/3079/Capitulo1.pdf>

(s.f.). Obtenido de [www.trasparencia.gob.sv](http://www.trasparencia.gob.sv)

Barber. ( (1998: 566)).

Butteriss. (2000).

Cepeda, J. P. (s.f.). Obtenido de <https://aspiracioland.wordpress.com/metodos-de-seleccion>

Chiavenato, I. (1999). *Administracion de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edicion.

Comultrasan. (s.f.). <https://www.financieracomultrasan.com.co/es/acerca-de-financiera-comultrasan/>. Obtenido de Financiera Comultrasan: <https://www.financieracomultrasan.com.co/es/acerca-de-financiera-comultrasan/mision-y-vision>

Congreso de la Republica de Colombia . (28 de Octubre de 1993). Obtenido de Secretaria del Senado, Codigo Civil ley 80 de 1993: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0080\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html)

Congreso de la Republica de Colombia . (12 de Julio de 2011). *Secretaria del Senado, Codigo Civil ley 1474 del 2011*. Obtenido de Secretaria del Senado: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1474\\_2011.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1474_2011.html)

Departamento Administrativo de la Funcion Publica . (2 de Noviembre de 2011). *Decreto 4108 de 2011*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44622>

Departamento nacional de Planeacion . (26 de Mayo de 2015). *Decreto 1082 de 2015* . Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Normativa/Decreto-1082-de-2015.aspx>



Dian. (14 de Octubre de 2004). *www.dian.gov.co*. Obtenido de [https://www.dian.gov.co/dian/entes/PactoEticaContratacion/Etica\\_Publica\\_Privada\\_Contratacion\\_Estatal.pdf](https://www.dian.gov.co/dian/entes/PactoEticaContratacion/Etica_Publica_Privada_Contratacion_Estatal.pdf)

Flores, G. y. (1996).

FONAES. (s.f.). *MANUAL-DE-SELECCION-FONAES*. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/43282266/MANUAL-DE-SELECCION-FONAES-PDFpdf/>

García Monica. (2008). Los macro-procesos un nuevo enfoque en el estudio de la Gestion Humana. En G. Monica.

<https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/page/19/>. (Marzo de 2011). Obtenido de <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/page/19/>: <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/page/19/>

Martínez. (2001).

Mejías, G. y. (2001).

Ministerio de Comercio, I. y. (1991 Artículo 209 ). *www.mincit.gov.co/*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/>

Murillo Vargas, G. G. ((2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. En G. G. Murillo Vargas, *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. (págs. (pp.110-118).). Universidad del Valle. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/>

Murillo Vargas, G. G. ((2010)). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. En G. G. Murillo Vargas, *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la*

- gestión humana*. (págs. pp.69-74). Editorial Universidad del Valle. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/>
- Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. En V. Oltra Comorera. Editorial UOC. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Rangel, E. L. (s.f.). *Universidad Autonoma de Nuevo Leon*. Obtenido de <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020122968.PDF>
- Rojas. (2004).
- Saba, Y. R. (2006). Efectividad del proceso de selección de personal por competencias en empresas del sector privado.
- Taylor, F. W. (1911). Los principios de la Administracion cientifica . En F. W. Taylor. New York, NY, USA.
- Varela, D. y. (2004).
- Vergara Mesa, H. D. (2011). Empleo público y corrupción en Colombia.
- Werther y Davis. (2001).
- www.investigalia.com*. (s.f.). Obtenido de [www.investigalia.com](https://investigaliacr.com/ques-investigaliacr/): <https://investigaliacr.com/ques-investigaliacr/>