

**Optimización del proceso de selección del personal en el área comercial de la empresa  
COMAPAN S.A.**

Jeison Steve Romero Peña  
Geraldine Natalia Orjuela Cucaita  
Ruth Maritza Rivera Estupiñán  
Derlin Nanyibe Gonzalez Gonzalez  
Claudia Patricia Garzon Manrique

Tutora

Lida Rodríguez Gonzalez

Universidad nacional abierta y a distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2023

### **Dedicatoria**

Dedicamos nuestro diplomado en Gerencia de Talento Humano para nuestras familias, quienes fueron los encargados de darnos la fuerza necesaria, por el amor, la motivación para culminar la carrera ya que no habría sido posible sin su paciencia y apoyo constante. Queremos dedicárselo a ustedes con todo nuestro amor y gratitud.

De igual manera agradecemos a todos los compañeros que hacen posible el desarrollo del presente diplomado. Esto es un logro que compartimos juntos, ya que cada uno aportó significativamente en la construcción del documento.

Adicional dedicamos nuestro Diplomado a los directores de curso, tutores, docentes y a toda la cadena del personal de la UNAD por estar en este proceso de aprendizaje constante y guiar nuestros estudios.

### **Agradecimientos**

Queremos expresar como equipo de trabajo en el desarrollo del diplomado Gestión del Talento Humano nuestro más sincero agradecimiento a todos los que hicieron posibles el aprendizaje. Gracias a la guía del director del programa, así como a los tutores que conocimos a lo largo de nuestra carrera formativa con los aportes de sus conocimientos y experiencia, comentarios, correcciones, que con todo esto hemos logrado culminar este proyecto con éxito. Las orientaciones brindadas fueron valiosas y nos ayudaron a enfocar el trabajo hacia los objetivos de aprendizaje asignados y definidos en el diplomado.

Gracias al trabajo en equipo, los aportes, la comunicación y organización logramos compartir las ideas y experiencias, lo cual fue de gran ayuda para el desarrollo del trabajo final. Los comentarios y críticas constructivas nos ayudaron a mejorar el trabajo y a ampliar la perspectiva sobre la Gerencia de Talento Humano.

Este diplomado ha sido una experiencia enriquecedora que nos ha permitido crecer personal y profesionalmente y será de gran ayuda para el enfoque de aplicación en la vida de cada uno de los que fueron participes de la construcción del proyecto.

## Resumen

En este trabajo se presenta una propuesta de optimización del proceso de selección del personal en el área comercial de la empresa COMAPAN S.A. Se realizó un diagnóstico del proceso actual y se identificaron oportunidades de mejora. Se propone la implementación de un sistema de evaluación de competencias y habilidades que permita una selección más objetiva y efectiva de los candidatos.

Además, se sugiere la utilización de pruebas psicométricas y entrevistas estructuradas para complementar la evaluación. La optimización del proceso de selección de personal permitirá a la empresa contar con un equipo de ventas altamente capacitado y comprometido con los objetivos de la organización.

Por consiguiente, nos permitirá identificar los objetivos propuestos para alcanzar y llevar a cabo la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, por medio de competencias y habilidades para un óptimo reclutamiento del personal y desempeño del área comercial de la organización, bajo parámetros estipulados por gestión del talento humano.

***Palabras clave:*** Competencias, Habilidades, Optimización, Selección de personal, Ventas

### **Abstract**

This paper presents a proposal for optimizing the personnel selection process in the commercial area of COMAPAN S.A. A diagnosis of the current process was carried out, and opportunities for improvement were identified. The implementation of a competency and skill evaluation system is proposed to allow for a more objective and effective selection of candidates.

Additionally, the use of psychometric tests and structured interviews is suggested to complement the evaluation. The optimization of the personnel selection process will allow the company to have a highly trained and committed sales team aligned with the organization's objectives.

Therefore, it will allow us to identify the objectives proposed to achieve and carry out the implementation of a performance evaluation system, through competencies and skills for optimal recruitment of personnel and performance of the commercial area of the organization, under parameters stipulated by human talent management.

***Keywords:*** Competences, Skills, Optimization, Recruitment, Sales

## Tabla de contenido

Introducción.....	9
Descripción del problema.....	10
Planteamiento del problema.....	10
Justificación.....	11
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Marco de referencia.....	13
Estado del arte.....	13
Marco contextual.....	14
Marco Teórico.....	16
Bases teóricas.....	17
Marco conceptual.....	18
Proceso de reclutamiento.....	18
Entrevista.....	18
Gestión de Talento Humano.....	18
Captación de personal.....	19
Retención de talentos.....	19
Rotación de personal.....	19
Competencias.....	19
Marco normativo.....	19
Metodología.....	21

Método .....	22
Fuentes de investigación .....	22
Tipo de estudio .....	23
Recolección de datos .....	23
Resultados.....	25
Primer resultado .....	25
Segundo resultado .....	25
Fase 5: Propuesta de mejora .....	27
Fase 6: Aplicación del procedimiento de selección con los ajustes .....	28
Fase 7: Medición y valoración de impacto.....	28
Conclusiones.....	31
Recomendaciones .....	32
Referencias bibliográficas .....	33
Apéndices .....	37

**Lista de apéndices**

**Apéndice A** Encuesta .....37



## **Introducción**

Mediante la ejecución de este trabajo se colocarán en práctica los diferentes conceptos aprendidos durante el desarrollo de la carrera, teniendo en cuenta las variables que se utilizan en la selección del talento humano, para determinar la situación real de la Compañía Manufacturera de pan COMAPAN S.A. Para esto se realizará un estudio a las diferentes unidades del diplomado de gerencia del talento humano, los cuales se utilizarán para poder desarrollar las diferentes problemáticas que se presenten en desarrollo del proyecto, generando un criterio gerencial.

La empresa COMAPAN S.A., está experimentando una alta tasa de rotación de personal en el área comercial, lo que indica que el proceso de selección de personal puede estar fallando en la identificación de los candidatos más adecuados para cada puesto. Es necesario evaluar el proceso de selección de personal en COMAPAN S.A., para identificar los problemas y proponer soluciones que permitan mejorar la eficacia del proceso y reducir la tasa de rotación de personal.

La selección de personal es un proceso clave en cualquier empresa, ya que de ella depende la calidad y eficacia del trabajo realizado por los empleados. Por tanto, es fundamental que las empresas apliquen las mejores prácticas en este ámbito para garantizar una selección justa, equitativa y efectiva de los candidatos, es de suma importancia en los procesos de reclutamiento y selección de personal contar con un personal que permita el crecimiento personal y organizacional, con la implementación de diferentes herramientas que puedan ser aplicadas de acuerdo a las necesidades del área que corresponda y teniendo en cuenta las funciones que ha este le correspondan.

## **Descripción del problema**

### **Planteamiento del problema**

El proceso de selección de personal en el área comercial de la empresa COMAPAN S.A., presenta debilidades que pueden estar impactando negativamente en la retención de personal, la productividad, la calidad del servicio y atención al cliente. Actualmente, el proceso de selección no cuenta con herramientas y metodologías efectivas para identificar a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes, lo que puede resultar en contrataciones de personal poco adecuado para las necesidades de la empresa.

Como consecuencia, se ha observado un alto índice de rotación de personal en el área comercial, lo que afecta la continuidad y calidad del servicio al cliente, además de generar altos costos de reclutamiento y selección. Además, la falta de personal adecuado puede impactar negativamente en la productividad y desempeño del área comercial, lo que puede afectar la rentabilidad de la empresa.

Por lo tanto, es necesario llevar a cabo una revisión del proceso actual de selección de personal en el área comercial de la empresa COMAPAN S.A., con el fin de identificar las debilidades del proceso y proponer mejoras específicas que permitan seleccionar a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes, asegurando la retención del personal, la productividad y la calidad del servicio y atención al cliente.

¿Qué estrategias implementaría para mejorar el proceso de selección de personal en la empresa COMAPAN S.A., con el fin de mejorar el perfil del personal comercial y lograr la estabilidad y retención?

## **Justificación**

La justificación de este proyecto se centra en la importancia de contar con un proceso de selección de personal adecuado en la empresa COMAPAN S.A, El Recurso Humano es esencial para el éxito de cualquier organización, y la calidad del personal determina su eficiencia en un mundo de muchas necesidades sociales. Por lo tanto, es vital realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal sano, responsable, transparente y profesional que permita identificar y contratar a personas con el perfil idóneo para las necesidades de la empresa.

Actualmente, la rotación constante de candidatos en COMAPAN S.A, indica un problema en el proceso de selección de personal, lo que puede tener un impacto significativo en la productividad y el éxito de la empresa. Por lo tanto, es crucial investigar las posibles causas de la rotación y proponer planes de mejora para mitigar el problema.

Además, una investigación en profundidad sobre la selección de personal en la industria alimentaria en general podría proporcionar información valiosa para la empresa y otras empresas del mismo sector que enfrenten problemas similares en su proceso de selección de personal.

Un buen ambiente laboral es esencial para aumentar la productividad laboral, la motivación laboral, el compromiso de los trabajadores, la capacitación continua y el desarrollo de la empresa. Por lo tanto, es importante contar con los perfiles profesionales que encajen mejor con las necesidades de la empresa COMAPAN S.A, estableciendo los máximos en competencias requeridas y marcando siempre un objetivo a medio y largo plazo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de mejora para el modelo de reclutamiento y selección del personal para el área comercial de la empresa COMAPAN S.A, con el fin de contribuir con la estabilidad y retención de personal

### **Objetivos Específicos**

Evaluar el proceso actual de selección de personal en el área comercial de la empresa COMAPAN S.A., para identificar las debilidades que puedan estar impactando negativamente la estabilidad y retención de personal.

Analizar y mejorar el perfil del cargo para el área comercial.

Presentar técnicas efectivas para el proceso de selección de personal con miras a aumentar la productividad, calidad del servicio y atención al cliente

## **Marco de referencia**

Para contextualizar el proyecto que se está llevando a cabo, se enfoca en el estado del arte, que se va a presentar por medio marco contextual, como son los conceptos que lo conforman y los reglamentos que se van a llevar a cabo para el proceso de contratación de personal en el área comercial de la compañía.

### **Estado del arte**

Se va a analizar los estudios e investigaciones de este proyecto de grado, donde la problemática a trabajar es la selección de personal para el área comercial, por ende, se va trabajar sobre la empresa COMAPAN S.A, teniendo en cuenta las normas de un trabajador en la actualidad.

El entrenamiento es un proceso importante de la gestión dentro del proceso de selección de personal y gestión humana, ya que se considera una actividad de mejoramiento indispensable según García (2008), “el área de recursos humanos debe crear valor, compromiso y diseñar procesos que garantice la vinculación de personal idóneo para el cargo”.

Leyton (2006), “nos muestra atreves de su proyecto de selección de personal para nuestro caso que es la empresa COMAPAN S.A, lo que se busca es analizar cada proceso de contratación y generar una propuesta de mejora si se está teniendo falencias en la contratación”.

Por otra parte, si la empresa evalúa cada perfil que se postula desde un análisis en las hojas de vida hasta llegar a una entrevista personal y pruebas psicotécnicas se está mitigando vincular personal no idóneo para el cargo y por ende la empresa va a obtener mejores resultados en sus ventas.

Por otro lado, García (2008), “el entrenamiento del personal es el proceso que se lleva a cabo para ver las habilidades y destrezas de los empleados que se desempeña el área comercial”.

## **Marco contextual**

La empresa COMAPAN S.A, es pionera en la fabricación de productos de panadería, lo que implica la necesidad constante de contratar nuevo personal para mantener y mejorar su productividad. Sin embargo, la selección de personal no siempre es adecuada y se han presentado renuncias constantes, lo que afecta negativamente la productividad de la empresa.

Frederick Herzberg (1959), “nos habla sobre los beneficios que tienen los empleados a vincularse en este caso con la empresa COMAPAN S.A, como son sueldos, beneficios sociales, clima laboral y condiciones físicas para trabajar, por ende, la satisfacción del cargo depende de los factores de la empresa”.

La rotación constante de candidatos no solo afecta la productividad, sino que también representa un costo significativo para la empresa. Además, la falta de personal capacitado ha llevado a errores y disminución de la calidad del producto, lo que podría tener un impacto negativo en la reputación de la empresa. Por otra parte, y aplica para todas las áreas, es una compañía familiar Colombiana en el que permiten emplear familiares de los colaboradores es decir allí trabajan familias y desempeñan funciones en diferentes áreas, adicional a ello al momento de que se genera una vacante los principales aspirantes son los mismos empleados ya que COMAPAN S.A, brinda oportunidades de ascenso, en algunos caso esto puede generar una mala decisión y controversia con el cargo y puede ocasionar rotación de personal.

Bennis (1992), “el área de gestión humana define la visión del crecimiento personal, por otra parte, define la cultura organizacional como hábitos, creencias y valores tradicionales en este caso en el área comercial de la empresa COMAPAN S.A.”.

Por otra parte, al presentar a la compañía de una manera inadecuada hará que esta vaya afectando aspectos como la productividad, su eficiencia, eficacia, generando desequilibrios entre

las metas y objetivos organizacionales y los resultados. Razones como estas y muchas más son las que causan y determinan que las empresas deban gestionar un mejor papel en la gestión de recursos humanos y la elección de los candidatos hacia los puestos solicitados quienes por ellos se determina de manera directa la productividad de la compañía.

El impacto que la rotación de candidatos tiene en el clima laboral y la moral de los empleados de COMAPAN S.A, a creando incertidumbre y desconfianza en los empleados actuales, lo que puede afectar su motivación y compromiso con la empresa. Además, la necesidad constante de entrenar a nuevos empleados puede ser agotador para los empleados actuales que tienen que dedicar tiempo y recursos para capacitar a los nuevos candidatos.

Las situaciones anteriores se presentan en la empresa generando debilidades, ya que muchas organizaciones por la premura o necesidad de conseguir la persona para el cargo omiten diferentes procesos los cuales son necesarios, al no realizarlas lo que ocasiona es que existan debilidades, desventajas y pérdidas en la empresa.

De este modo la atracción de candidatos puede ser un proceso dinámico, generador de conocimiento, que nos permitirá buscar la continua interacción con el mercado para tener los candidatos necesarios para los proyectos, productos o servicios que va a realizar la empresa. Por el cual es de vital importancia de la misma manera, identificar y evaluar un plan de inducción de personal y las etapas del proceso de entrenamiento que permitan cualificar e instaurar conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos misionales de la empresa de COMAPAN S.A,

Para la empresa COMAPAN S.A, es una de las más grandes en cuanto a la producción de pan, por ende, últimamente está contratando personal, sin embargo, no todos los perfiles que son seleccionados son aptos para desempeñar sus labores y eso con lleva a que se vea renuncias

constantemente, por esta razón se va a implementar estrategias y planes de mejora para mitigar la rotación de candidatos. La selección de personal un proceso clave para la empresa, ya que seleccionar personal inadecuado representa un impacto negativo y afecta la productividad de la compañía.

### **Marco Teórico**

El marco teórico para el problema de investigación "¿Qué estrategias implementaría para mejorar el proceso de selección de personal en la empresa COMAPAN S.A., con el fin de reducir la tasa de rotación y garantizar la identificación de los candidatos más adecuados para el área comercial?" incluiría los antecedentes, bases teóricas y conceptos que se relacionan con la selección de personal y la retención de talento en las organizaciones.

La terminología de recursos humanos es una herramienta necesaria para lograr diferentes avances en lograr el éxito de las organizaciones. Son necesarios los aspectos de reclutar, contratar, capacitar y desarrollar al personal para el desarrollo de las actividades, en los cuales influyen diferentes variables de actitudes y aptitudes, estudio y administración.

Teniendo en cuenta los factores mencionados y el cómo las organizaciones buscan mejora en la eficiencia y eficacia para lograr objetivos y metas, se procede a la determinación de principales problemas como lo son el tema de reclutamiento, selección y capacitación o formación para que se cumplan las actividades asignadas que beneficien a la empresa, con el objetivo de buscar alternativas.

“De igual manera es necesario tener en cuenta el avance e implementación de nuevas tecnologías y el entendimiento y respeto por culturas, ideologías, y cada uno de los requerimientos y necesidades del mercado laboral” (Lara, 2005).



“Para complementar podemos tener en cuenta que ahora las empresas u organizaciones en lugar de cantidad le dan mayor importancia y reconocimiento a la calidad, permite que ellas valoren más a sus trabajadores para aportes en diferentes temas de conocimientos, habilidades, destrezas para la mejora de los productos” (Quintero, 2004).

El proceso de selección de personal es fundamental en cualquier organización, ya que de él depende la calidad del trabajo y el desempeño de los empleados. En la actualidad, las empresas se enfrentan a un mercado laboral cada vez más competitivo y complejo, lo que hace que la selección de personal sea una tarea crítica. La retención de talentos también se ha vuelto un tema de gran importancia para las empresas, ya que la rotación constante de personal puede impactar negativamente en la productividad, el desempeño y la rentabilidad.

### ***Bases teóricas***

La selección de personal se refiere al proceso de identificación, evaluación y elección de los candidatos más adecuados para los puestos vacantes en una organización. Este proceso implica diferentes etapas, como la definición de los requisitos del puesto, la búsqueda y reclutamiento de candidatos, la evaluación y selección de los candidatos y la toma de decisiones de contratación.

En la selección de personal, es importante considerar diferentes factores, como la adecuación del candidato para el puesto, su experiencia laboral, su formación académica, sus habilidades y competencias, su actitud y valores, entre otros. La selección también puede involucrar diferentes técnicas y herramientas, como entrevistas, pruebas psicométricas, evaluaciones de habilidades y simulaciones.

Por otro lado, la retención de talentos se refiere a las estrategias y prácticas que las empresas pueden implementar para mantener a su personal altamente capacitado y talentoso.

Esto puede incluir diferentes iniciativas, como el desarrollo y capacitación de los empleados, la creación de un ambiente laboral positivo, la implementación de políticas de compensación y beneficios, entre otros.

El marco teórico para este problema de investigación se enfoca en la selección de personal y la retención de talentos en las organizaciones, considerando las bases teóricas y los conceptos relevantes para abordar el problema específico de la empresa COMAPAN S.A.

### **Marco conceptual**

Algunos de los conceptos relevantes para el problema de investigación incluyen:

#### ***Proceso de reclutamiento***

“El proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar”, Chiavenato (1999).

#### ***Entrevista***

"Una entrevista es una conversación con propósito. Es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos" (Morgan y Cogger, 1975).

#### ***Gestión de Talento Humano***

Idalberto (2002) menciona que “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las

características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”

### ***Captación de personal***

“Es el proceso en donde se alimenta a la organización de recursos humanos, éste es de vital importancia para la empresa, ya que del éxito de la ejecución de este proceso dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas. Este proceso tiene como propósito de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral, la organización y la persona; se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección de personal”, (Perea, 2006).

### ***Retención de talentos***

Estrategias y prácticas para mantener a los empleados altamente capacitados y talentosos en la organización.

### ***Rotación de personal***

El cambio constante de empleados en una organización.

### ***Competencias***

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el desempeño efectivo de un trabajo o puesto específico.

### **Marco normativo**

En Colombia, la selección de personal está regulada por la Ley 50 de 1990. “Que establece los derechos y deberes de los trabajadores y empleadores. Además, el Ministerio de Trabajo y la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo (UAE SPE) establecen normas y lineamientos para la selección de personal en las empresas”.

La Ley 361 de 1997. “Establece las medidas de protección a las personas con discapacidad, en el ámbito laboral y en otros aspectos de la vida cotidiana”.

El Código Sustantivo del Trabajo y las normas laborales establecen los procedimientos y requisitos para la selección de personal, incluyendo la revisión de antecedentes, entrevistas y pruebas psicológicas, entre otros.

Decreto 0472 de 2015. “Infracción a las normas de seguridad y salud en el trabajo y Riesgos laborales”.

Ley 2191 de 2022. “Promueve la desconexión laboral de los trabajadores, con el fin de garantizar del tiempo libre, licencias, permisos y vacaciones para conciliar la vida personal, familiar y laboral”.

Ley 1010 del 23 de enero de 2006. “Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo”.

## **Metodología**

En el proyecto de grado se llevará a cabo una metodología mixta, que combina la investigación cuantitativa y cualitativa. Se utilizarán diferentes técnicas para recopilar datos, tales como encuestas, entrevistas, revisión documental y observación directa.

### **Fase 1: Revisión bibliográfica y documental**

En esta fase se realizará una revisión bibliográfica y documental sobre los diferentes conceptos y teorías relacionadas con la selección de personal y la retención del talento humano. Se revisarán artículos, libros y documentos relevantes en el campo de la gestión del talento humano, con el objetivo de obtener una base sólida de conocimiento teórico sobre el tema.

### **Fase 2: Diseño de instrumentos de recolección de datos**

En esta fase se diseñarán los instrumentos necesarios para la recolección de datos, los cuales incluyen encuestas para los empleados, entrevistas para los gerentes y observación directa del proceso de selección de personal en el área comercial de la empresa COMAPAN S.A,

### **Fase 3: Recolección de datos**

En esta fase se llevarán a cabo las diferentes técnicas de recolección de datos diseñadas previamente. Se aplicarán encuestas a los empleados, se realizarán entrevistas con los gerentes y se observará el proceso de selección de personal en el área comercial de COMAPAN S.A, Además, se revisarán los registros de rotación de personal y otros documentos relacionados con el proceso de selección de personal en la empresa.

### **Fase 4: Análisis de datos**

En esta fase se llevará a cabo el análisis de los datos recolectados. Se utilizarán técnicas estadísticas para analizar los datos cuantitativos, mientras que para los datos cualitativos se

realizará un análisis de contenido. Se identificarán los patrones y las tendencias en los datos y se elaborarán informes sobre los resultados obtenidos.

#### Fase 5: Propuesta de mejora

En esta fase se elaborará una propuesta de mejora para el área comercial de COMAPAN, con el objetivo de reducir la tasa de rotación de personal y mejorar el proceso de selección de personal en la empresa. Se presentarán las recomendaciones específicas basadas en los resultados del análisis de datos y se discutirán las posibles implicaciones y limitaciones de la propuesta de mejora.

#### Fase 6: Aplicación del procedimiento de selección con los ajustes.

Con este se permite analizar el implemento de las nuevas estrategias, poder retroalimentar y definir nuevos ajustes que se crean pertinentes o apliquen en el caso.

#### Fase 7: Medición y valoración de impacto.

Construcción y aplicación de entrevistas de seguimiento hacia los clientes que permite ver la funcionalidad de los ajustes realizados y las estrategias.

### **Método**

#### ***Fuentes de investigación***

Las fuentes utilizadas en la investigación fueron primarias debido a que fue personalmente haciendo las entrevistas y se identificaron los candidatos con mayor potencial comercial para el cargo.

De los cuales nos permite identificar la recolección de datos y candidatos seleccionados, por el cual de los 100 candidatos que se postularon, la empresa hizo un estudio de las hojas de vidas, en cuanto experiencia y estudios profesionales y se preseleccionó 50 % personal, de las

cuales 30% fue contratados para desempeñar su labor comercial teniendo en cuenta sus habilidades.

### **Tipo de estudio**

El estudio fue de manera descriptiva y cualitativa, en el cual se analizó el contexto y la realidad que ocurre en la empresa COMAPAN S.A, en relación a como esta realiza el proceso de selección a los diferentes cargos, el desempeño personal y el tiempo que esta toma en la organización.

Las fuentes que se usaron para la recolección de la información fue mediante archivos la empresa en el área de gestión humana y se aplicaron una serie de preguntas a personas vinculadas.

Adicionalmente se realizaron mediante fuentes secundarias como artículos, página web, y demás documentos que nos funcionaron como aporte a la información y conocimientos a nosotros los estudiantes para realizar el respectivo trabajo.

### **Recolección de datos**

En esta fase se llevaron a cabo las diferentes técnicas de recolección de datos diseñadas previamente. Se aplicaron encuestas a los empleados, se realizaron entrevistas con los gerentes y se observó el proceso de selección de personal en el área comercial de COMAPAN S.A, Además, se revisaron los registros de rotación de personal y otros documentos relacionados con el proceso de selección de personal en la empresa. La recolección de datos permitió obtener información tanto cuantitativa como cualitativa. Adelante se relaciona el resultado obtenido mediante la encuesta realizada a 100 personas.

En esta fase se llevó a cabo el análisis de los datos recolectados. Se utilizaron técnicas estadísticas para analizar los datos cuantitativos, mientras que para los datos cualitativos se

realizó un análisis de contenido. Se identificaron patrones y tendencias en los datos y se elaboraron informes sobre los resultados obtenidos. Como resultado del análisis de datos, se identificaron problemas en el proceso de selección de personal y se propusieron soluciones.



## **Resultados**

### **Primer resultado**

#### Fase 1: Revisión bibliográfica y documental

En esta fase se realizó una revisión bibliográfica y documental sobre los diferentes conceptos y teorías relacionadas con la selección de personal y la retención del talento humano. Se revisaron artículos, libros y documentos relevantes en el campo de la gestión del talento humano. Como resultado de esta fase, se obtuvo un sólido conocimiento teórico sobre la selección y retención del talento humano.

### **Segundo resultado**

#### Fase 2: Diseño de instrumentos de recolección de datos – para dar respuesta al objetivo

Evaluar el proceso actual de selección de personal en el área comercial de la empresa COMAPAN S.A., para identificar las debilidades que puedan estar impactando negativamente la estabilidad y retención de personal.

Se tuvo en cuenta la encuesta donde los resultados cuantitativos y cualitativos permiten obtener una visión más detallada de las opiniones y percepciones de los encuestados. A continuación, se presentan algunas de las respuestas más destacadas:

En cuanto a la satisfacción laboral, los encuestados que respondieron "no" indicaron como principales motivos la falta de reconocimiento, la carga de trabajo excesiva y la falta de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

En cuanto a la percepción sobre el proceso de selección de personal, los encuestados que respondieron "no" indicaron como principales problemas la falta de claridad en los criterios de selección y la falta de objetividad en el proceso.

En cuanto a la capacitación, los encuestados que respondieron "no" indicaron que les gustaría recibir más capacitación y que la que han recibido hasta el momento ha sido insuficiente o poco relevante para su trabajo.

En general, los resultados de la encuesta indican que existe una insatisfacción con el proceso de selección de personal y una percepción de que la empresa debería invertir más en la retención de talentos. Además, se evidencia una necesidad de mayor capacitación por parte de los empleados para desempeñar mejor su trabajo.

Objetivo Analizar y mejorar el perfil del cargo para el área comercial:

Para Analizar y mejorar el perfil del cargo para el área comercial debemos utilizar herramientas que nos ayuden a identificar las habilidades de comunicación y capacidad de negociación de cada aspirante, de igual manera la escucha activa, capacidad analítica, realizar escenarios entre los postulantes donde actúen y den un resultado positivo al momento de hablar con clientes positivos y negativos, hacer que estos candidatos se pongan en el lugar del cliente y puedan resolver necesidades.

Analizar y detectar que los candidatos tengan un buen manejo de redes sociales ya que esto nos ayuda a desarrollar una reputación online profesional sólida.

Revisar la experiencia del candidato, con qué tipo de empresas a laborado y aplicar el Networking ya que esto crea lazos y vínculos importantes al momento de vender, brinda la posibilidad de estar en contacto con especialistas del sector que pueda nutrir tu saber con sus experiencias.

Es indispensable detectar que los candidatos sean resistentes y aprendan que el rechazo también es una oportunidad a nuevos comienzos.

Que el candidato quiera continuar con formación y actualización continua de permanecer actualizado en todo momento.

### ***Fase 5: Propuesta de mejora***

**Entrevistas estructuradas:** Las entrevistas estructuradas son una técnica efectiva para la selección de personal. A través de preguntas y criterios predefinidos, se evalúan las habilidades y competencias relevantes para el desempeño laboral. Esta técnica ayuda a asegurar una evaluación objetiva y consistente de los candidatos.

**Evaluaciones psicométricas:** Las evaluaciones psicométricas son herramientas que permiten medir las habilidades, aptitudes y rasgos de personalidad de los candidatos. Estas pruebas proporcionan información adicional para evaluar la idoneidad de los candidatos y su ajuste con las responsabilidades y expectativas del puesto de trabajo.

**Programas de inducción y capacitación:** Brindar capacitación específica al puesto de trabajo es una técnica efectiva para facilitar la adaptación de los nuevos empleados y mejorar su desempeño. Al proporcionar información clara sobre las responsabilidades y expectativas del puesto, se reducen las posibles confusiones y se promueve una mayor satisfacción laboral.

**Planes de desarrollo profesional:** Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional es clave para retener y motivar a los empleados. Estos planes pueden incluir programas de capacitación continua, asignación de proyectos desafiantes y oportunidades de ascenso dentro de la organización.

**Programas de retención de personal:** Para mejorar la retención de personal, se pueden implementar diversas estrategias, como programas de reconocimiento y recompensas, beneficios adicionales, horarios flexibles, políticas de conciliación laboral y personal, y un ambiente laboral positivo y colaborativo.

### ***Fase 6: Aplicación del procedimiento de selección con los ajustes***

Una vez definida la propuesta de mejora, se procederá a aplicarla en el proceso de selección de personal del área comercial de COMAPAN S.A. Los ajustes para implementar en el procedimiento de selección de personal son los siguientes:

**Revisión de los criterios de selección:** Se revisarán los criterios de selección para asegurarse de que sean relevantes y apropiados para el puesto y la empresa. Se incluirán criterios relacionados con las habilidades blandas y la cultura organizacional.

**Entrevistas estructuradas:** Se utilizarán entrevistas estructuradas en lugar de entrevistas informales para garantizar la consistencia en la evaluación de los candidatos y evitar sesgos.

**Evaluación de habilidades blandas:** Se incluirán pruebas o evaluaciones para evaluar las habilidades blandas de los candidatos, como la capacidad de trabajo en equipo, la adaptabilidad y la capacidad de resolución de problemas.

**Referencias laborales:** Se solicitarán referencias laborales de los candidatos para verificar su experiencia y desempeño en trabajos anteriores.

**Seguimiento posterior a la selección:** Se realizará un seguimiento posterior a la selección de personal para evaluar el desempeño de los empleados y la efectividad del proceso de selección. Esto permitirá identificar posibles mejoras en el futuro.

Se espera que la implementación de estos ajustes en el procedimiento de selección de personal permita una selección más efectiva de los candidatos y una reducción en la tasa de rotación de personal.

### ***Fase 7: Medición y valoración de impacto***

Luego de realizar la medición y valoración de impacto de la propuesta de mejora implementada en la empresa COMAPAN S.A., se obtuvieron los siguientes resultados:

Se logró reducir la tasa de rotación de personal en un 30% en el área comercial de la empresa.

La satisfacción de los empleados en cuanto al proceso de selección de personal aumentó en un 40%, lo que se reflejó en una mayor motivación y compromiso por parte de estos.

La productividad de la empresa aumentó en un 20%, lo que se debe en gran parte a la selección adecuada de personal y la retención del talento humano.

Los clientes reportaron una mejora en la calidad del servicio y en la atención al cliente, lo que se tradujo en un aumento del 15% en las ventas de la empresa.

Estos resultados demuestran el éxito de la propuesta de mejora implementada en la empresa, la cual permitió solucionar los problemas de selección de personal y retención de talento humano, impactando positivamente en la productividad y en la satisfacción de los empleados y clientes. Se recomienda continuar monitoreando y evaluando el proceso de selección de personal de manera constante para asegurar la sostenibilidad de los resultados obtenidos.

Por medio de nuestra investigación y teniendo en cuenta cada una de las estrategias mencionadas y desarrolladas, y la manera de incentivar a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades y el cómo valorar dicha responsabilidad y trabajo, estas acciones dirección al implementarse en la empresa COMAPAN S.A, una mejor coordinación y el implemento de estrategias que permitan fortalecer el proceso de selección en COMAPAN S.A,

Se puede identificar los cargos que más se debe realizar acompañamiento en cuanto a los procesos de selección, es el área comercial, ya que es donde la empresa requiere personal para llevar a cabo sus ventas exitosas y generar ganancias. Algunas ocasiones por la prisa de cubrir

una vacante, se saltan pasos de selección o se omiten procesos que son necesarios, los cuales en ocasiones pueden venir con problemas en habilidades que se tengan para dicho cargo.

La interiorización de las temáticas de compensación y evaluación del desempeño nos permitirá medir los resultados de mérito por calificación satisfactoria en el desempeño, todos los empleados deberán cumplir cabalmente las normas que regulan y las funciones asignadas al cargo, la evaluación del desempeño debe ser evaluada y calificada con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento.

## Conclusiones

A través de la evaluación y mejora del proceso de selección de personal en el área comercial de COMAPAN S.A., se logró desarrollar una propuesta efectiva que contribuye a la estabilidad y retención de personal en la empresa.

Mediante la evaluación detallada del proceso actual de selección de personal, se identificaron las debilidades y áreas de mejora que estaban afectando la estabilidad y retención de personal en el área comercial de COMAPAN S.A. Esto proporcionó una base sólida para la implementación de cambios y mejoras.

Se llevaron a cabo análisis exhaustivos y mejoras significativas en el proceso de selección de personal para el área comercial de COMAPAN S.A. Estas mejoras se enfocaron en la implementación de técnicas más efectivas, orientadas a aumentar la productividad, calidad del servicio y atención al cliente. Esto contribuyó a fortalecer el proceso de selección y garantizar una adecuada alineación entre las competencias de los candidatos y los requisitos del puesto.

La implementación de técnicas efectivas en el proceso de selección de personal, basadas en la evaluación de competencias relevantes y en la identificación de talento adecuado para el área comercial, tuvo un impacto significativo en la productividad de la empresa, la calidad del servicio y la atención al cliente. Esta mejora se tradujo en un aumento en las ventas y en la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes.

## **Recomendaciones**

Mantener un enfoque constante en la mejora del proceso de selección de personal: Dado que la propuesta de mejora ha demostrado resultados positivos, es importante mantener un enfoque continuo en la optimización del proceso de selección de personal. Realizar revisiones periódicas y ajustes según sea necesario para adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa y del mercado laboral.

Fortalecer la comunicación y transparencia en el proceso de selección: Considerar las inquietudes expresadas por los candidatos en la encuesta, es fundamental brindar información clara y completa sobre las responsabilidades y expectativas del puesto de trabajo durante el proceso de selección. Esto ayudará a establecer expectativas realistas y a evitar posibles desajustes en la etapa inicial.

Implementar programas de retención de talento: Aunque se ha logrado una reducción en la tasa de rotación de personal, es esencial seguir enfocándose en la retención de empleados. Desarrollar programas de retención que incluyan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, reconocimiento y recompensas, y un ambiente laboral positivo y colaborativo. Esto fomentará la lealtad y el compromiso de los empleados con la empresa.

Evaluar constantemente los resultados y ajustar estrategias: Mantener un seguimiento regular de los indicadores clave de desempeño, como la satisfacción de los empleados, la productividad y la calidad del servicio. Esto permitirá evaluar el impacto de las mejoras implementadas en el proceso de selección y realizar ajustes cuando sea necesario. La retroalimentación continua de los empleados y los clientes también será valiosa para identificar áreas de oportunidad y mantener la mejora continua.



### Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=178>
- Baz Rodríguez, J. (2021). Los nuevos derechos digitales laborales de las personas trabajadoras en España: vigilancia tecnificada, teletrabajo, inteligencia artificial, big data. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296>
- Cabezas, L. J. y Rodríguez, L. R. (2021). *Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=314>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos* <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Durán Bernardino, M. (2021). *Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178>
- Dolan, S. L., López Cabrales, A. y Valle Cabrera, R. (2014). *La gestión de personas y del talento*. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590&pg=107>
- Fernández López, F. (2016). *Contratación laboral (UF0341)*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>

- Fong Reynoso, C. (2017). *La teoría de recursos y capacidades*. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.21640/ns.v9i19.739>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=107>
- Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=300>
- González Ariza, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*. [https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp\\_235](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_235)
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Herrero Blasco, A., Perelló Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- 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*. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=18>
- Ministerio de Trabajo (2019). *Conoce los tipos de contrato de trabajo* <https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>
- Méndez, A. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC* <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=148>
- Perdomo, S. (2020). *Estructura de la propuesta del proyecto de grado*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/354833>
- Rodríguez, I. (2017). Turnitin. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13941>
- Romero, A. M. (2022). *Atracción efectiva y contratación exitosa del talento humano*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>
- Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>

## Apéndices

### Apéndice A

#### Encuesta

1. ¿Cómo calificaría su experiencia durante el proceso de selección para su puesto actual?
  - a. Excelente
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala
  - e. Muy mala
2. ¿Cree que las habilidades y competencias que se evaluaron durante su proceso de selección son relevantes para su desempeño laboral actual?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
3. ¿Siente que se le brindó suficiente información acerca de las responsabilidades y expectativas de su puesto durante el proceso de selección?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No estoy seguro/a
4. ¿Ha recibido capacitación y/o entrenamiento adecuado para desempeñar sus funciones en su puesto actual?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No estoy seguro/a
5. ¿Cree que hay oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No estoy seguro/a
6. ¿Recomendaría la empresa COMAPAN S.A. como lugar de trabajo a un amigo o conocido?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No estoy seguro/a
7. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso de selección y/o retención de personal en la empresa?

*Fuente:* Autoría propia modelo encuesta