

**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA JE
MULTISERVICIOS SAS EN EL MUNICIPIO DE PUERTO BOYACÁ.**

Isis Carolina Mazo Beltrán

Asesora Victoria Blanquised Rivera

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ
Especialización Gestión del Talento Humano
Medellín 2020

Tabla de contenido

Introducción.....	5
1. Alcance.....	6
2. Planteamiento del Problema	7
2.1 Formulación del problema.....	8
2.2 Sistematización del problema	8
3. Objetivos de la investigación.....	9
3.1 Objetivo general.....	9
3.2 Objetivos específicos	9
4. Justificación de la investigación.....	10
4.1 Justificación práctica	10
5. Marco de referencia.....	11
5.1 Marco Teórico.....	11
5.2 Marco Conceptual.....	16
5.3 Marco legal	17
5.4 Marco Espacial.....	20
6. Aspecto metodológico.....	21
6.1 Tipo de estudio.....	21
6.2 Fuentes para la recolección de la información	21
6.2.1 Fuentes primarias	21
6.2.2 Fuentes secundarias	21
7. Desarrollo del proyecto.....	21

7.1 Caracterización del proceso de selección del personal en la empresa JE MULTISERVICIOS	21
7.1.1 Generalidad de la empresa.....	21
7.1.2 Método de selección de personal en la empresa JE MULTISERVICIOS SAS.....	26
7.2 Propuesta de modelo de selección de personal para a empresa JE MULTISERVICIOS SAS	30
8. Conclusiones y recomendaciones	38
9. Referencias.....	41

Lista de gráficos

Gráfico 1. Organigrama 26

Introducción

El proceso de selección de personal en una empresa es una fase determinante para el rendimiento en la misma. Este trabajo consiste en el diseño de un proceso de selección breve y eficiente para la empresa **JE MULTISERVICIOS** ubicada en el municipio de Puerto Boyacá. El proceso seleccionado consiste en que la empresa realice la convocatoria para las vacantes administrativas existentes, luego de esto se realizará una preselección de acuerdo al cumplimiento exigido por la empresa, después se hará la prueba de selección, en seguida se hará la entrevista y por último un periodo de prueba donde el aspirante demostrará sus habilidades y conocimientos en el tema por un lapso de tiempo de una semana. Para realizar este modelo se tuvo que primero analizar el proceso de selección existente, así mismo, se elaboró una caracterización de los cargos administrativos existentes en la empresa. Es importante resaltar que con este modelo de selección se escogerán los mejores candidatos para laborar en la empresa, y así esta mejorará su competitividad laboral y status en el mercado.

1. Alcance

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad el diseño e implementación de un sistema de selección de personal efectivo para la empresa JE MULTISERVICIOS SAS, ubicada, en el municipio de Puerto Boyacá.

Lo que se pretende lograr con este sistema de selección, es que permita identificar el personal idóneo para desempeñar determinado cargo administrativo en la empresa, de modo que los índices de rotación de personal se disminuyan drásticamente, lo que permita a su vez, un mayor empalme, conocimiento de la empresa y de todos sus procesos, un mejor dinámica y mejores resultados.

2. Planteamiento del Problema

La rotación continúa del personal en la empresa **JE MULTISERVICIOS SAS** se ha convertido en una desventaja para esta y sus empleados, situación que se puede originar en el hecho que no han encontrado una técnica eficaz para reclutar el personal. Este problema afecta todos los procesos que se hacen en esta, debido a que las personas cada vez que ingresan deben ser capacitados de acuerdo al cargo que van a ocupar, y requieren conocer las dinámicas, procesos procedimientos y metodologías de trabajo en la entidad, lo que genera tiempo y costos a la empresa. No obstante, el acoplamiento de los empleados ya existentes con los nuevos que van ingresando también requiere de tiempo y disposición de ambas partes. En los últimos años, se ha podido observar que los nuevos colaboradores que vincula la empresa solo permanecen un tiempo promedio de 6 meses en la organización, por lo que pasado este tiempo se retiran o son despedidos, por causales relacionados con el incumplimiento de sus funciones, por esta razón, surge la necesidad de revisar el proceso de selección de personal que realiza la empresa, los métodos y técnicas utilizados para determinar si son las correctas o no.

2.1 Formulación del problema

¿Cómo impacta a la gestión de la organización JE MULTISERVICIOS la manera como se selecciona el personal?

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA JE MULTISERVICIOS SAS EN EL MUNICIPIO DE PUERTO BOYACÁ.

2.2 Sistematización del problema

¿Con qué frecuencia rota el personal de la organización?

¿Qué aspectos se tienen en cuenta para construir perfiles y competencias?

¿Existe alguna metodología para calificar los aspectos laborales, académicos y personales de los postulantes?

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo general

- Analizar el proceso de selección de personal para los cargos de la empresa **JE MULTISERVICIOS SAS**, del municipio de Puerto Boyacá.

3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar del sistema de selección de personal ~~para los cargos~~ de la empresa **JE MULTISERVICIOS SAS**
- Proponer un modelo de selección de personal idóneo para la empresa **JE MULTISERVICIOS.**

4. Justificación de la investigación.

4.1 Justificación práctica

La empresa debe establecer un proceso de selección estableciendo los filtros y controles que se deben aplicar por parte de la gerencia y administración para suplir la necesidad del cargo y sobre todo las funciones que se establece en los manuales de funciones por parte de la misma, para esto el proceso por parte del área de talento humano debe ser acorde a la ley y a las políticas de la empresa, el proceso debe estar acompañado por parte de asesorías externas o internas que apoyen a la(s) persona(s) encargadas del proceso de selección como: profesional en psicología, profesional en administración de empresas o gestión de recursos humanos y área de HSEQ, para establecer los criterios o condiciones para la selección de la personas idónea.

El proceso de selección es importante dado que los beneficios que obtiene la empresa, por esto, el área de HSEQ mediante una matriz DOFA analiza el personal revisando su hoja de vida y el profesional en recursos humanos evalúa a los candidatos desde el punto psicológico y el nivel de competencia de los mismo al cargo o los cargos a suplir.

La gerencia y/o administración debe comunicar y acompañar el proceso de selección de personal, dado que estas dos no deben estar desligadas de esta etapa, la comunicación entre las partes permite establecer canales que faciliten conocer a los candidatos y al analizar las habilidades y destrezas de cada uno para satisfacer las condiciones del cargo.

Teniendo en cuenta las cifras de cambio de personal en la empresa JE MULTISERVICIOS en los últimos años, se puede deducir que el proceso de reclutamiento de personal no ha sido el correcto, por esto, se ve la necesidad de revisarlo, analizar y determinar las medidas de corrección para que esta empresa implemente un sistema de selección óptimo. Este proceso se realiza de acuerdo a los conocimientos académicos

adquiridos en la universidad y con el fin de plasmarlos en este trabajo, para obtener el título de especialista en Gerencia en Talento Humano.

Este trabajo de investigación permitirá establecer un diseño de selección de personal idóneo para los cargos existentes en la empresa JE MULTISERVICIOS, lo que evitará la rotación de los mismos de manera frecuente cómo la que se viene viendo, y como consecuencia habrá un mayor rendimiento y productividad en la misma.

5. Marco de referencia

5.1 Marco Teórico

Las organizaciones como unidades económicas fundamentan su sostenibilidad en la producción de bienes y prestación de servicios, estas organizaciones para materializar sus objetivos requieren de talentos con habilidades y competencias que le contribuyan para maximizar y mejorar sus indicadores de competitividad. En ese orden de ideas, las empresas realizan procesos de selección que les permita vincular a personas competentes al cargo, según (Naranjo, 2012, p.88), “A la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige”. La selección de personal se relaciona con el talento humano que según (Cuevas, 2010) “El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).”

Con este concepto se comprende las características que contienen las personas que laboran en una empresa. “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 (Dessler, 2009), por lo tanto como indica Chiavenato (2009), se deben analizar todos los aspectos intrínsecos del puesto para realizar una elección que se ajuste a los requisitos de ese.

Chiavenato (2009) argumenta 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” (P. 106).

Según Tamasula, “Para tener un buen proceso de reclutamiento es importante tener un departamento de talento humano donde los gerentes y jefes de este estén completamente entrenados y con objetivos claros y similares sobre la forma y los criterios de selección de personal estos, deben incluir una lista de competencias básicas que el candidato debe tener. Dentro de las características que debe tener este departamento es poder obtener una comunicación claramente el entrevistador y el jefe de departamento ya que con este método el proceso fluye de manera más rápida y eficaz generando así optimización del tiempo para este proceso”.

Teniendo en cuenta estas teorías, y viendo la problemática existente en la empresa JE MULTISERVICIOS, es importante tener en cuenta las habilidades y características de los aspirantes a los cargos, así como las del reclutador encargado de seleccionar el personal.

Para que haya un buen proceso de reclutamiento es importante tener en cuenta los cargos existentes en las empresas, el perfil que se requiere, la experiencia y las características personales del aspirante. También es fundamental tener en cuenta el método de selección, el más común es 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 (Chiavenato, 2009).

Todos estos aspectos son fundamentales para que la empresa tenga un buen proceso de selección de personal, captando un buen talento humano, siendo este la base fundamental para su competitividad porque “La participación activa del Talento Humano en la actualidad es de vital importancia, ya que de este depende la evolución y competitividad de una empresa, y por medio de la capacitación se forma a todo el personal para que éste cumpla con el logro continuo de los objetivos y alcanzar un aprendizaje participativo. (Barretto Garzón, 2012)

Por otro lado, el tipo de selección de personal que tenga la empresa también es fundamental para elegir los empleados. Existen dos tipos de reclutamiento de personal

a. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno se da cuando “Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)”. (Chiavenato, 2010)

Este tipo de reclutamiento se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta satisfacerla mediante la reubicación de algún empleado, los cuales pueden ser a través de acciones como que sean ascendidos o transferidos con promoción.

El reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización de personal (Unidad Nacional Abierta y a Distancia, 2010)

Ventajas del Reclutamiento Interno

Dentro del Reclutamiento Interno se pueden tomar en consideración las siguientes ventajas:

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal (Unidad Nacional Abierta y a Distancia, 2010)

Desventajas del Reclutamiento Interno

Este tipo de reclutamientos también posee algunas desventajas entre las que se puede mencionar:

Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, ya que si no se cuenta con éstos se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.

Puede generar conflicto de interés. Ciertos trabajadores de niveles superiores que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen

Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.

Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.

Pérdida del valor del talento humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo y esperando que éste lo pueda superar en el futuro. (Unidad Nacional Abierta y a Distancia, 2010)

b. Reclutamiento externo

Es el proceso que: “Opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento”. (Chiavenato, 2010)

Ventajas del Reclutamiento Externo

Administración de Recursos Humanos Mc Graw Hill

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa proporciona ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y permite en ciertos casos una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa.

Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.

Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento. (Unidad Nacional Abierta y a Distancia, 2010)

Técnicas de reclutamiento externo

Las técnicas de reclutamiento externo son herramientas que permiten buscar el recurso humano requerido fuera de la organización, orientado esa búsqueda directamente en el Mercado de Recursos Humanos disponible en una región. Entre las principales técnicas de reclutamiento externo se encuentran:

Bases de datos

Anuncios

Agencias de empleo

Universidades y asociaciones gremiales

Desventajas del Reclutamiento Externo

Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa.

Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.

En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes profesionales que la empresa no está en condiciones

de verificar; aquí cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de investigación.

Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.

Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio. (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2010).

5.2 Marco Conceptual.

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).

Recursos Humanos: Para CALDERA, Rodolfo (2007) se denomina recursos humanos: "al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización."

Gestión del Talento Humano: El Autor CHIAVENATO, 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.” (Pág.6)

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).

5.3 Marco legal

Artículo 30, Constitución política de Colombia (Asamblea Nacional Constituyente, 1991). Este artículo es de gran importancia debido a que establece que haya una comisión de regulación del empleo público, en este caso es la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Ley 909. Esta ley estructura el funcionamiento de la comisión Nacional del servicio civil, responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial. Regula el sistema de empleo público, establece parámetros en cuanto a la clasificación de los empleos, publicación de las ofertas de empleo en las respectivas páginas de las entidades públicas, plazos de los anuncios, entre otros

temas (Montoya, 2004).

Ley 1636. La presente ley tiene por objeto crear un Mecanismo de Protección al Cesante, cuya finalidad será la articulación y ejecución de un sistema integral de políticas activas y pasivas de mitigación de los efectos del desempleo que enfrentan los trabajadores; al tiempo que facilitar la reinserción (registrar sus vacantes en el Servicio Público de Empleo) de la población cesante en el mercado laboral en condiciones de dignidad, mejoramiento de la calidad de vida, permanencia y formalización (Congreso de Colombia, Alcaldía Bogotá, 2013).

Decreto Reglamentario 2853. Tiene como objeto la reglamentación del Mecanismo de Protección al Cesante creado por la Ley 1636 de 2013, específicamente en los componentes relacionados con el Servicio Público de Empleo, la capacitación para la inserción laboral y el reconocimiento de las prestaciones económicas de seguridad social (Congreso de Colombia, Alcaldía Bogotá, 2013).

Decreto reglamentario 2852 de 2013. Que conforme a lo previsto en el artículo 25 de la Constitución Política, el trabajo es un derecho que goza de la especial protección del Estado y que contiene como una de sus garantías mínimas la seguridad social, de conformidad con lo establecido en el artículo 53 de la Carta;

Que el artículo 1° de la Ley 1636 de 2013, por la cual se creó el Mecanismo de Protección al Cesante en Colombia, estableció como objeto del mismo, el de articular y ejecutar un sistema integral de políticas activas y pasivas de mitigación de los efectos del desempleo y facilitar la reinserción de la población cesante en el mercado laboral.

Que de conformidad con el artículo 2° de la Ley 1636 de 2013, el Mecanismo de Protección al Cesante estará compuesto por el Servicio Público de Empleo, como herramienta eficiente y eficaz de búsqueda de empleo, por el Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y

Protección al Cesante (Fosfec), como fuente para otorgar beneficios a la población cesante, por

la capacitación para la inserción laboral y por las cuentas de cesantías de los trabajadores.

Que, para el mejor y más transparente funcionamiento del mercado de trabajo, se hace necesaria la promoción y conformación de una oferta institucional de servicios de empleo que provea a empleadores y trabajadores de los servicios de gestión y colocación de empleo, así como la organización de la red de servicios en materia de capacitación para la inserción y reinserción laboral.

Que el artículo 23 de la Ley 1636 confirió a las Cajas de Compensación Familiar la administración del Fosfec y señaló que de los recursos de este Fondo se realizarán los pagos de

las prestaciones del Mecanismo de Protección al Cesante.

Que el párrafo del artículo 29 de la Ley 1636 de 2013 estableció como obligación de las Cajas de Compensación Familiar la prestación servicios de gestión y colocación de empleo,

mientras que el artículo 2° de la misma ley las facultó para la prestación de servicios de capacitación para la reinserción laboral.

Que, para la implementación del Mecanismo de Protección al Cesante, es necesario reglamentar todo lo relacionado con la administración y prestación del Servicio Público de Empleo, incluido el Sistema de Información del mismo y la administración de los recursos del

Fosfec en lo relativo a las reglas y procedimientos para el reconocimiento, pago y pérdida de los

beneficios, así como los fundamentos del servicio de capacitación para la reinserción laboral

5.4 Marco Espacial

La empresa JE MULTISERVICIOS está ubicada en el municipio de Puerto Boyacá, Boyacá.

Ilustración 1: Ubicación Geográfica



Fuente: IGAC

Aspectos metodológicos de la investigación

La presente investigación es cualitativa y cuantitativa, y se utilizó la Revisión documental y observacional debido a que se tiene en cuenta la cantidad de personas que han laborado en la empresa y se han retirado en un periodo no mayor a 6 meses. Así mismo, se tienen en cuenta los factores que se tienen en cuenta para el ingreso a laborar en la empresa por parte del reclutador.

Por otra parte, se hizo una exhausta recisión documental de diferente tesis y proyectos de grado sobre “Procesos de selección de personal” en varias empresas, donde se tuvo en cuenta las

técnicas de selección de personal, los factores personales y laborales de los aspirantes y perfiles requeridos por las empresas.

6. Aspecto metodológico

6.1 Tipo de estudio

El estudio fue de corte descriptivo, con una metodología cualitativa en relación a que se analizó el contexto y la realidad que ocurre en la organización en relación a la forma como se realiza el proceso de selección a los diferentes cargos, el desempeño del personal vinculado y el tiempo que demora en la organización.

6.2 Fuentes para la recolección de la información

6.2.1 Fuentes primarias

Se revisó archivos de la empresa del área de gestión humana y se aplicó 7 entrevistas a personas que estuvieron vinculados a la empresa y que renunciaron

6.2.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias estuvieron conformadas por la página web de la empresa, libros, artículos científicos y demás documentos que aportaron información y conocimientos a la estudiante para realizar el trabajo de grado

7. Desarrollo del proyecto

7.1 Caracterización del proceso de selección del personal en la empresa JE MULTISERVICIOS

7.1.1 Generalidad de la empresa

JE MULTISERVICIOS S.A.S. fue creada por el señor Jorge Eliecer Acevedo Pineda el 28 de febrero de 2008 en Puerto Boyacá como empresa unipersonal, con el nombre JE EU. A partir del 2011 se constituye jurídicamente como la conocemos hoy en día.

Aunque la empresa comenzó siendo familiar, el aumento en la demanda de sus servicios propició el crecimiento acelerado de su infraestructura y organización administrativa, ya que pasó de funcionar con 3 empleados, 2 vehículos y una máquina amarilla, a operar con 130 empleados, 80 camionetas, 12 equipos de maquinaria amarilla y 3 tractomulas con cama baja y cama alta, en tan solo 6 años,

Gracias a la consolidación de la empresa y el crecimiento evidenciado en la diversificación de tareas y campos de acción, la empresa pudo captar más clientes y no depender del único al que inicialmente se le prestaban servicios MANSAROVAR ENERGY COLOMBIA LTA; dándose a conocer en otros sectores y logando un reconocimiento y posicionamiento en la región, diversificando su portafolio no solo de servicios sino de clientes, siendo algunos de ellos grandes empresas como ISMOCOL, IJP, C&C Consultores, Morelco, Agreco, Misión Temporal, Ecopetrol, Massy Energy Colombia Ltda y Shandong Kerui petroleum equipment Ltda. entre otros.

El objeto principal de JE MULTISERVICIOS SAS, originalmente se limitaba al alquiler de equipos de transporte y de maquinaria, sin embargo, debido a las fuertes crisis que ha atravesado el sector petrolero desde hace varios años, la empresa en aras de lograr su supervivencia en el mercado, optó por ampliar su objeto social, siendo perceptivo a las nuevas necesidades que emergían en las crisis y proyectándose a aquellas que previa surgirían en medio de los constantes cambios a los que se han tenido que adaptar las empresas petroleras en el país. Esto se puede evidenciar claramente en filosofía institucional, que les encamina día a día al cumplimiento de sus objetivos:

Misión

En JE MULTISERVICIOS SAS trabajamos en la prestación de servicios de Construcción y Montaje de estructuras mecánicas, movimiento de tierras y geotecnia, construcción y mantenimiento de instalaciones eléctricas de baja tensión, prestación del servicio de transporte de personal, maquinaria y materiales, alquiler de vehículos, maquinaria pesada y equipos, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de aire acondicionado y refrigeración, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes excediendo sus expectativas.

En virtud de la integración de las Normas ISO 9001:2008, ISO14001:2004, NTC OHSAS 18001:2007 Y NORSOK S-006, en JE MULTISERVICIOS SAS, garantizamos el mejoramiento continuo de nuestros procesos, operamos de acuerdo con los más altos estándares de seguridad, respetamos y protegemos el medio ambiente, generamos bienestar, desarrollo sostenible y opciones de empleo en el Magdalena Medio colombiano

Visión

Para el año 2022, nos consolidaremos como la empresa líder en la prestación de servicios de Construcción y Montaje de Estructuras Mecánicas, Movimiento de Tierras y Geotecnia, Construcción y Mantenimiento de Instalaciones Eléctricas de Baja Tensión, Prestación del Servicio de Transporte de Personal, Maquinaria y Materiales, Alquiler de Vehículos, Maquinaria Pesada y Equipos, Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Equipos de Aire Acondicionado y Refrigeración, en los sectores petrolero, industrial, comercial y gubernamental del Magdalena Medio colombiano.

En J.E MULTISERVICIOS S.A.S. fortaleceremos nuestros procesos mediante la integración y el mejoramiento continuo de nuestro Sistema de Gestión. Evaluaremos y realizaremos seguimiento continuo a nuestros indicadores de gestión, renovaremos periódicamente nuestros vehículos y equipos, capacitaremos a nuestro personal para que

nuestras políticas sean el pilar fundamental de su operación, optimizaremos nuestros recursos e implementaremos metodologías que prioricen el respeto integral del medio ambiente, fortaleciendo así el compromiso que en J.E MULTISERVICIOS S.A.S. tenemos con el desarrollo sostenible del país y con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Servicios

La empresa en la actualidad presta los siguientes servicios:

- Alquiler de Vehículos
- Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipos
- Construcción y Montaje de Estructuras Mecánicas
- Movimiento de Tierras
- Geotecnia
- Construcción y Mantenimiento de Instalaciones Eléctricas de baja tensión
- Transporte de Personal
- Transporte de carga, maquinaria y materiales
- Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Equipos de Aire acondicionado y

Refrigeración

Gracias a su trayectoria y posicionamiento logrado en más de una década y al crecimiento adquirido no solo económicamente, sino de manera inherente al ser su principal activo: el capital humano; las tres personas con las que inició administrativamente:

Contabilidad, quien desarrollaba las siguientes funciones: licitaciones, facturación, nómina y toda la gestión comercial

HSE, desarrollaba las siguientes actividades: coordinador de contratos, supervisión HSEQ y toda la parte operativa

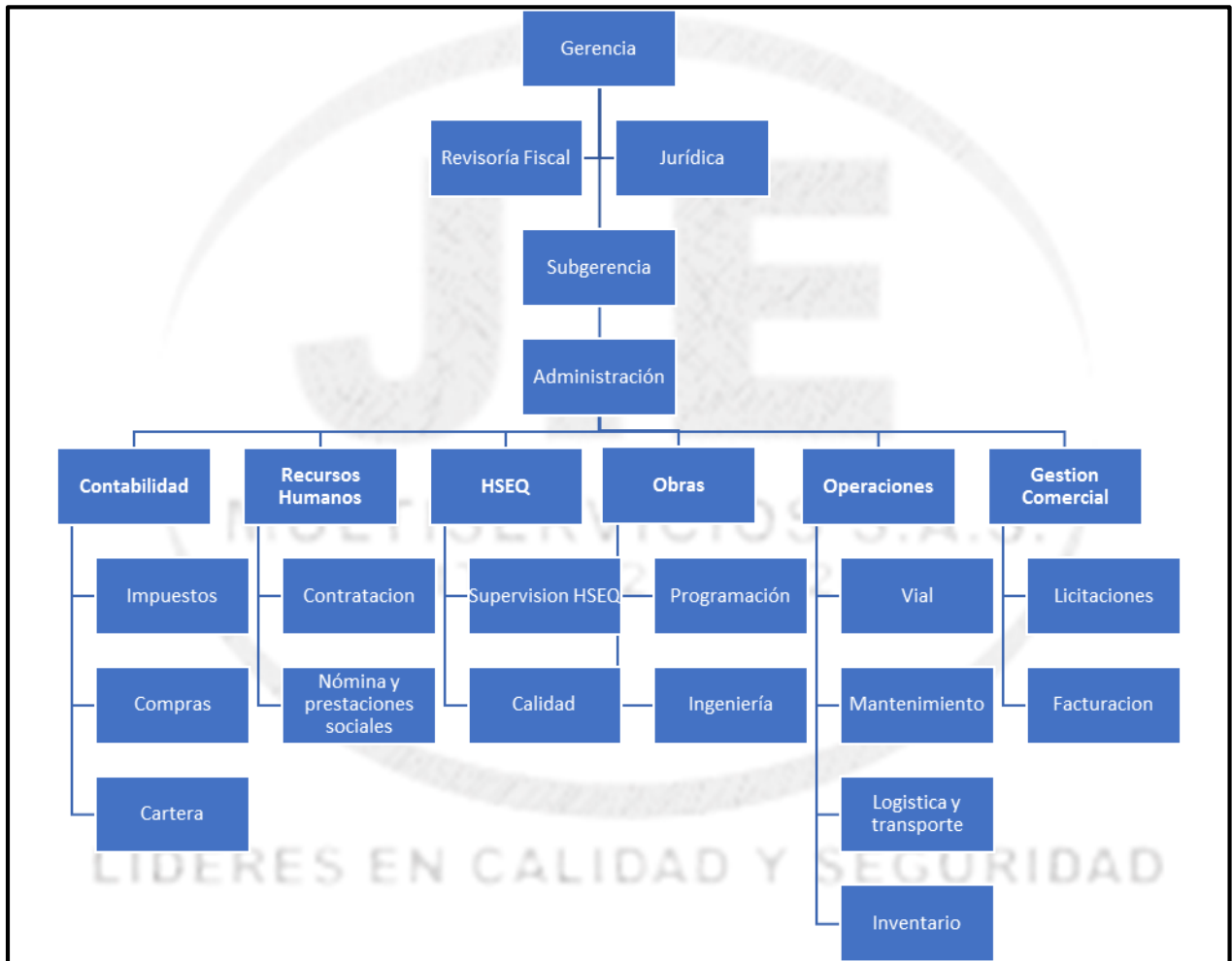
Gerencia: le correspondía desarrollar las siguientes actividades: consecución de contratos, flujo de efectivo y posicionamiento.

Hoy día, el crecimiento de la empresa le ha puesto en la necesidad de diversificar las áreas y asignar funciones específicas de modo que se logre un cumplimiento eficiente de las tareas, asimismo, previamente se establecieron manuales de perfiles que le permitió tener claridad de los conocimientos necesarios para cada puesto de modo que pudiese contar con personal idóneo para cada uno.

Teniendo en cuenta los cargos actuales de la empresa, según su organigrama adjuntado a continuación, nos enfocamos en los cargos administrativos para proponer un modelo de selección que resultara eficiente en la captación y retención de personal idóneo según las necesidades específicas de la empresa JE MULTISERVICIOS SAS.

Organigrama actual de la empresa JE MULTISERVICIOS SAS

Gráfico 1. Organigrama



Fuente: Tomado de la organización

7.1.2 Método de selección de personal en la empresa JE MULTISERVICIOS SAS

La empresa JE MULTISERVICIOS SAS en la actualidad no cuenta con un proceso de selección oficializado de manera escrita, en el que se determinen los parámetros o el paso a paso de la forma correcta en que éste deba hacerse, sin embargo, la empresa cuenta con perfiles generales de los cargos administrativos, por lo que realiza su proceso de selección apoyado en la metodología tradicional.

Una vez analizado y estudiado los procesos ejecutados de reclutamiento, selección y contratación con las personas involucradas, se pudo establecer que el proceso que realiza actualmente la empresa es el siguiente:

1. Reclutamiento

En esta fase la empresa suele realizar una convocatoria municipal en la bolsa de empleo de la caja de compensación familiar de Puerto Boyacá, (Comfaboy) con las indicaciones muy generales del puesto que se requiere suplir, tales como título profesional, técnico o tecnólogo, experiencia y competencias generales. Cuando el cargo requerido es relacionado directamente para la ejecución de un contrato del sector hidrocarburos, este paso es obligatorio, sin embargo, se evidencia que para aquellos cargos que no involucran actividades en campos petroleros, muchas veces no se realiza la convocatoria por la bolsa de empleo, simplemente se reciben hojas de vida en la sede de la empresa, se publica la necesidad en redes sociales de los trabajadores, tales como Facebook, Whatsapp e instagram y en muchos casos, se evidencia clara intermediación laboral dirigida por líderes sociales e incluso personal influyente del mismo municipio.

En este punto se evidencia un claro incumplimiento del Decreto 722 del Ministerio de trabajo, “Por el cual se reglamenta la prestación del Servicio Público de Empleo, se conforma la red de operadores del Servicio Público de Empleo y se reglamenta la actividad de intermediación laboral”, por cuanto no es requisito único en contratos relacionados con sector de hidrocarburo sino que persiste para cualquier cargo de cualquier actividad, adicional a esto, las publicaciones en redes sociales son mecanismos muy informales, que le restan importancia a la empresa o a su proceso de contratación, así como también, se restringe la búsqueda o lo oferentes que se presentan, únicamente a aquellas personas que se encuentran dentro de los contactos del personal que ya labora en la empresa, por lo que no es eficiente ya que la muestra es demasiado limitada frente a la población, se puede presentar que se contrate personal muy cercano al existente, lo que pueda derivar en conflicto de intereses entre muchos otros aspectos.

Por último, se evidencia que las postulaciones que se realizan, no determinan con suficiencia profundidad las competencias y conocimientos requeridos en el cargo, de modo que se realice una efectiva postulación de los interesados, evitando a su vez, que se postulen personas que no se encuentren alineados al perfil que se ha establecido para el cargo.

2. Preselección

El primer filtro lo realiza la bolsa de empleo quien envía un listado de las personas que cumplen el perfil de acuerdo a las condiciones requeridas, esto cuando la vacante se ha difundido mediante estos organismos. En los casos en los que la convocatoria se realiza de manera informal, el primer filtro es realizado directamente por el área de recursos humanos, quien revisa una a una las hojas de vida y se desclasifican una vez se comparan con los requisitos del cargo

En este paso, se evidencia que en muchas ocasiones los manuales de cargos existentes en la empresa no coinciden con los cargos solicitados en las vacantes que se postulan en la bolsa de empleo; algunas ocasiones mezclan cargos existentes o adicionan alguno a los que ya existen. Este hecho, puede ocasionar dificultades en la preselección por cuanto no existe manual de funciones y perfil del nuevo cargo postulado, lo cual puede derivar una desclasificación de alguna persona que sí podría ser idónea para el mismo, así como también, la preselección de alguien que realmente no se ajusta a las necesidades de la empresa, lo que a la larga, en caso de culminar todo el proceso, puede ocasionar una contratación incorrecta.

3. Entrevista

Una vez se ha preseleccionado las personas que la empresa estima se ajustan al perfil del cargo requerido, se procede a citarlos a entrevista con el gerente de la empresa, quien evalúa la parte actitudinal, el liderazgo que demuestra, así como la seguridad y dominio de los temas inherentes a su cargo.

En esta etapa del proceso, considero que existe una falla por cuanto el jefe del área cuando se trate de auxiliares o el jefe inmediato, cuando se trate de líderes de departamento debería estar presente en la entrevista, de modo que él, dentro del conocimiento técnico y específico del área y lo que se requiere para la ejecución de las tareas pueda aportar su punto de vista y calificación a cada candidato entrevistado.

Del mismo modo, considero que antes de la entrevista debería hacerse una evaluación ya sea teórica o práctica en temas específicos del área, pues se evidencia que únicamente para el área contable se realiza evaluación, únicamente cuando las funciones que va a ejecutar involucran códigos contables para causación de registros o manejo del software contable, pero para los demás cargos la empresa omite este paso y va directamente a la entrevista. Se enfoca más en la parte actitudinal y lo que se percibe de acuerdo a sus características de personalidad que realmente pasan por alto la profundidad de su conocimiento o si bien, responden que conocen formatos o procesos, es imposible determinar si realmente lo hacen bien ya que no ejecutan la tarea en ese momento.

4. Selección

Del resultado de las entrevistas realizadas, es el gerente general quien determina la persona que ingresará en la empresa.

Como mencioné en el punto anterior, esta decisión no debería ser unilateral, sino que debería estar apoyado en el jefe de área, jefe inmediato o personal involucrado en los procesos más importantes.

5. Contratación

Una vez se recibe la instrucción de gerencia, el departamento de recursos humanos procede a la revisión de la hoja de vida y sus anexos, tales como certificados laborales, educativos, tarjeta profesional, licencia de tránsito, cursos de hidrocarburos y demás documentos necesarios para la correcta ejecución del cargo.

Una vez se cumple con la parte documental se procede a la realización de los exámenes médicos, entrega de dotación, presentación de las áreas, personal vigente y herramientas de trabajo.

4. Inducción

Desafortunadamente en la mayoría de los casos, la empresa realiza las contrataciones con urgencia, bien sea porque el trabajador renuncia de improviso abandonando el cargo de manera inmediata o bien el preaviso se limita a unos cuantos días, tiempo en el cual se debe cumplir con el proceso desde su reclutamiento, por lo cual, a lo momento de la contratación

la inducción se limita básicamente a la entrega del puesto y no se cuenta con mayor tiempo para lograr un correcto empalme de los nuevos trabajadores al área.

La empresa conoce el proceso de inducción, simplemente como la socialización de la filosofía institucional, la entrega del puesto que siempre suele hacerse en un día y la presentación pública a los compañeros de trabajo.

Debido a que, aún si la empresa pudiera tener un eficiente modelo de selección, pudiese contratar personal idónea y por ende, disminuir la rotación constante del personal, siempre habrá la posibilidad de que el personal renuncie, bien sea por temas personales o porque al ser una pequeña empresa, pueda tener una mejor opción laboral; por esto, considero que si se pudieran establecer manuales de procedimiento, paso por paso de las tareas más importantes y más críticas de cada área, se disminuiría considerablemente la evidente ineficiencia en el proceso de empalme entre los trabajadores, permitiendo que si bien la entrega del cargo no sea lo suficientemente clara o no se cuenta con el tiempo necesaria, la persona que se contrata tendrá material suficientemente claro y completo para apoyarse en sus actividades, por lo cual, aunque no haya un correcto proceso de inducción o el tiempo necesario para éste, el nuevo trabajador tenga herramientas de apoyo que le permitan ejecutar sus tareas sin errores o con una minoría.

7.2 Propuesta de modelo de selección de personal para a empresa JE MULTISERVICIOS SAS

Teniendo en cuenta la problemática con la que cuenta la empresa **JE MULTISERVICIOS SAS** evidenciado en un alto índice de rotación de personal, lo que se ve reflejado en pérdidas económicas, contractuales, de imagen corporativa, sobrecargas laborales en otros colaboradores entre muchas otras y de acuerdo a las necesidades propias de la empresa, se propone el siguiente modelo de selección de personal:

Modelo de selección de personal para la empresa JE MULTISERVICIOS SAS

Para JE MULTISERVICIOS SAS, el reclutamiento de personal deberá entenderse como el conjunto de procesos dirigidos a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos aquellas oportunidades de empleo que se quieren llenar; cabe puntualizar que la eficiencia de un proceso de selección tiene asidero y origen en la fase de reclutamiento, el cual debe atraer un número de candidatos suficiente para suplir dicho proceso.

El proceso empieza a partir de decidir sobre la necesidad de suplir una vacante (nueva o existente) y desplegar las actividades relacionadas con la investigación y consulta de las fuentes que proveerán de candidatos a la empresa. Consecuentemente deberá ejecutarse como una actividad continua y dinámica cuya responsabilidad encabeza la persona designada como Director De Talento Humano.

3. Requisición de Personal

La requisición del personal se motiva a la necesidad de personal en cualquier área de la empresa, se efectúa mediante formato de requisición de personal y entregado al Director De Talento Humano, según sea el origen de la necesidad y que contiene los aspectos e información solicitadas, el cual se exhibirá en la cartelera de información, se hará llegar a las asociaciones y se comunicará según sea el caso por medio radial teniendo en cuenta las prioridades pactadas en los contratos con los clientes.

Toda requisición de personal para que surta el trámite correspondiente deberá estar permanentemente autorizada por la gerencia quien a la vez remite el Director De Talento Humano, la autorización en lo relacionado con la descripción y perfil de los cargos, perfiles y candidatos procediendo a su verificación e iniciando el trámite para suplir el señalado requerimiento.

Una vez diligenciado el formato de requisición de personal, se solicitarán hojas de vida a asociaciones, juntas de acción comunal, servicio público de empleo del SENA y la caja de compensación familiar COMFABOY, o consultar base de datos de personal que ha laborado con la empresa, para identificar aspirantes al cargo.

4. Reclutamiento

Cumplido lo anterior, el Director De Talento Humano, determinara la fuente de reclutamiento más idónea para lo cual cuenta con las siguientes alternativas: fuente interna y fuente externa.

2.1. Fuente Interna

La fuente interna estará conformada por los candidatos activos e inactivos. En el primer caso se convocarán los trabajadores con contrato vigente, que por justificadas causas estuvieran en la capacidad de cubrir la vacante; si fuere así dará lugar a un traslado el cual deberá estar debidamente autorizado por la gerencia. En todos y cada uno de los casos que se haga el respectivo traslado de un trabajador, tal proceso se registrará en el correspondiente otrosí

modificatorio el cual se dejara constancia en la hoja de vida del trabajador o si el gerente lo determina, se realizará un contrato adicional con las nuevas funciones y tareas a ejecutar.

2.2. Fuente externa

Esta fuente está constituida por aquellas entidades (asociaciones de trabajadores, medios de comunicación, páginas de banca de empleo, institutos y escuelas de seguridad, instituciones de educación superior, etc.) u organizaciones que de manera puntual tienen la capacidad para atender y solucionar las necesidades de personal de la empresa en calidad, cantidad y profundidad.

Cuando se opte por realizar una postulación mediante alguna de las entidades mencionadas, es importante la claridad de la información dentro de lo que encontramos principalmente lo siguiente:

- Nombre de la Vacante
- Persona que solicita el cargo
- Responsable de la vacante
- Teléfono de la Vacante
- Correo electrónico del contacto
- Asesor responsable (Corresponde al asesor de la caja de compensación que este asignado)
- Cargo (s) equivalente (s) (Seleccione hasta 3 cargos)
- Se establece si debe tener personal a cargo
- Se establece si se requiere viajar por trabajo
- Se establece el Número de puestos de trabajo requeridos
- Descripción de la vacante
- Perfil del Candidato: Según el manual de funciones se establece el nivel de educación, formación y experiencia requerida para el perfil del cargo solicitado, dentro de la plataforma del servicio de Empleo. Establecer si la vacante es susceptible a teletrabajo.
- Datos complementarios: se debe establecer una fecha límite de envío de candidatos y una fecha estimada de incorporación al cargo, así mismo el tipo de contrato, el salario

mensual a devengar, la jornada laboral, tener en cuenta si la vacante tiene excepcionalidad para la publicación o si se desea que la vacante sea confidencial y si se requiere trabajo suplementario o desea que la vacante sea gestionada por un prestador, deberá igualmente establecer el tipo de vacante que solicita.

- Definir el prestador alternó, el punto de atención y la distribución de la vacante
- Cuando la vacante requerida corresponda a cargos operativos, relacionados con el sector de hidrocarburos o la obra a ejecutar, requiera personal proveniente de áreas de influencia, se deberá garantizar el pleno conocimiento de ésta, por lo cual, se deberá informar por escrito, toda la información inherente a la vacante, tal como el cargo, remuneración, perfil, número de candidatos, fecha de inicio y cierre de vacante entre otros.
- El certificado de publicación de la vacante que genera la agencia de empleo, deberá anexarse junto con el certificado de la postulación realizado por la persona elegida, una vez haya terminado el proceso de selección, el cual deberá coincidir con el código de la publicación de la vacante”.

Lo anterior se realiza de acuerdo a lo establecido por el decreto 1668 de 2016, el objeto de este decreto es adelantar un proceso de priorización de mano de obra local, a través de los prestadores autorizados del Servicio Público de Empleo de cada municipio, quienes junto con los empleadores proveerán vacantes tanto para mano de obra calificada, como para mano de obra no calificada, y lo establecido por la resolución 147 del 2017 Establece lineamientos que deben observar los prestadores del Servicio Público de Empleo para adelantar el proceso de priorización de contratación de mano de obra.

Con respecto a la publicación de vacantes para el personal de mano de obra calificada de planta se realiza el respectivo proceso, con excepción de que no se hace público como en veredas o zonas de influencia ya que la agencia diariamente publica las vacantes en la cartelera informativa, y para el personal que ingresa para el sector hidrocarburos la empresa se encarga de realizar las publicaciones con el formato indicado para las zonas de influencia.

5. Preselección

Consecuentes con la fuente elegida en el paso anterior, de las hojas de vida recibidas como respuesta a la solicitud de personal remitida a las fuentes o bien en forma directa, se procede a realizar una preselección de aquellas personas que se ajusten en su totalidad o en mayor grado a las características propias del puesto, según el manual del cargo, en el que se incluyen los componentes esenciales del perfil del cargo que se desea suplir.

Las personas preseleccionadas continuarán con la etapa de selección y aquellas que cuenten con conocimientos o capacidades que pudiesen servir para suplir alguna otra vacante de los cargos registrados en el organigrama, se registrarán el listado correspondiente y podrán ser usados a futuro cuando se requiera buscar en fuentes internas de la empresa.

6. Evaluación de conocimientos

Las personas preseleccionadas para continuar el proceso, serán convocadas a las instalaciones de la empresa para realizar un examen teórico, práctico o ambos, en caso de considerarse necesario, en el que se puedan determinar las bases de conocimiento que posee el candidato en aspectos específicos del área, en lenguaje técnico, empleando ejemplos reales y de ser posible papelería y situaciones cotidianas a las que se tendrá que enfrentar en el ejercicio de su cargo, de modo que se pueda evaluar no solo el conocimiento teórico sino el liderazgo e ingenio que posee el candidato en la implementación de ese conocimiento para la resolución de conflictos, la eficiencia en los procesos, el trabajo en equipo y demás componentes interpersonales que se requieren o que desea la empresa en quien ejecute las funciones del cargo en de dicha área.

Dependiendo de un gran número de factores se puede determinar la realización de una segunda prueba, pero de manera práctica, factores como, por ejemplo:

- Gran número de candidatos a presentar la prueba
- El cargo a suplir sea de coordinación, dirección o liderazgo de área
- Complejidad de las funciones
- Manejo de herramientas, software, programas o plataformas específicas
- Entre otros

7. Entrevista

Los candidatos con los más altos puntajes serán citados a entrevista con la dirección administrativa, la gerencia, el jefe inmediato para el caso de auxiliares, asistentes y cargos junior y en caso de requerirse, se invitarán los líderes de otras áreas que ejecuten mancomunadamente con el área vacante, procesos que por su importancia resulten críticos en la operación, de modo que puedan aportar su punto de vista para la selección.

En la entrevista se analizarán aspectos de la personalidad, manejo de público, habilidades de comunicación, dominio de conocimientos y capacidad de transmisión, conocimiento de la empresa, actitud, interés en trabajar en la organización, presentación personal, entre otros.

8. Periodo de prueba

Antes de proceder a la contratación, una vez se haya elegido la persona para suplir la vacante, procederá a una afiliación temporal durante un periodo aproximado de veinte (20) días que constituirá un periodo de prueba, tiempo en el que el aspirante deberá demostrar que efectivamente es la persona idónea para el cargo, demostrando su capacidad de adaptación, empalme de las funciones, trabajo en equipo, actitud proactiva entre otros aspectos que se requieran para la ejecución del cargo.

9. Contratación.

Transcurrido el plazo anterior se realizará una especie de evaluación del desempeño demostrado durante el periodo de prueba y si es el esperado, se procederá a la contratación oficial y definitiva, en caso contrario se iniciará el paso anterior (periodo de prueba) con la segunda mejor calificación y así hasta que se logre una contratación idónea.

Este procedo puede generar un proco de retrocesos al inicio, sin embargo, a largo plazo se esperarán mejores resultados, ya que se contará con una seguridad razonable de que el personal contratado cumple realmente con las expectativas de la empresa y por ende, se podrá disminuir en alto grado el índice de rotación de personal, el cual es originado en muchas ocasiones porque el personal contratado no logra adaptarse al puesto, a sus funciones, a la empresa y sus requerimientos entre otros.

10. Evaluación de desempeño

Durante periodos de tiempo según se determine, semestral o anual, se deberán realizar evaluaciones de desempeño a todos los empleados, en el que se analicen los siguientes aspectos:

- Productividad
- Actitud
- Aspectos HSEQ
- Habilidades
- Destrezas
- Identificar necesidades de entrenamiento
- En caso de considerarse necesario, establecer compromisos que debe adquirir el empleado para mejorar su rendimiento o aquel aspecto en el que se evidencie incumplimiento. Del mismo modo, se deberá hacer seguimiento, ya que su cumplimiento será determinante en la próxima evaluación.

Esta evaluación permitirá la identificación de desviaciones en diferentes áreas que puedan afectar no solo el rendimiento del trabajador sino su permanencia en la empresa, de modo que se pueda articular un cambio oportuno y de ser posible apoyarle en el proceso de mejora; no obstante, si no se evidencian resultados positivos, se podrá realizar una nueva contratación con el tiempo suficiente, disminuyendo traumatismos.

8. Conclusiones y recomendaciones

Una vez analizada la empresa JE MULTISERVICIOS SAS en relación a aquellos aspectos que inciden en la forma como se está seleccionando actualmente el personal de la organización, se puede concluir que:

1. No existe un modelo predeterminado para la selección de personal, no existe el procedimiento formalmente estructurado, socializado y dado a conocer por el personal de recursos humanos, quien toma ejecuta cada uno de los pasos del proceso sin ningún lineamiento sino meramente basados en aspectos subjetivos. Ante este hallazgo, se recomienda la aplicación del modelo propuesto, oficializarlo en los documentos de la empresa y socializarlo a todo el personal que tenga injerencia en el mismo.
2. Aunque no fue objeto de estudio exhaustivo, se evidencia que no existen los manuales de funciones de todos los cargos, puesto que en ocasiones los cargos que se postulan en las vacantes difieren a los del organigrama y a sus respectivos manuales. Si bien, la empresa no cuenta con un organigrama actualizado, el propuesto en el presente trabajo se encuentra alineado a las áreas actuales de la empresa. Se recomienda analizar los puestos actuales en relación a los manuales de cargos existentes, puesto que una eficiente selección de personal dependerá en gran medida, de tener establecido exactamente las características que se requieren en la organización.
3. El proceso de selección lo inicia el departamento de recursos humanos pero la elección la determina en todos los casos únicamente el gerente de la empresa. No hace parte del proceso de selección en ninguna de sus etapas, bien sea el líder del área en el cual se presenta la vacante o cualquier otro líder de área que tenga relación en los procesos que se ejecutan en dicha área. Como propuesta de mejora en este aspecto, se recomienda incluir en el proceso de selección, no solo evaluaciones de conocimiento y competencia, sino que adicional, se recomienda que la entrevista sea realizada no solo por gerencia sino que se incluya el jefe del área en el caso de auxiliares y los líderes de aquellas áreas que tienen

relación con aquella que presenta la vacante y pueda aportar sobre aquellos aspectos que se requieren en el personal para lograr la eficiencia en los procesos que desarrollan las partes.

4. Debido a la alta rotación, los pocos resultados, vacíos y fallas que se evidencian en la ejecución de las actividades de los antecesores del cargo a suplir o la falta de entrega de éstos en casos de renuncia, impiden que la entrega del cargo sea efectiva, el empalme entre el antiguo y el nuevo trabajador se obstaculiza demasiado y esto genera, no solo mayor presión, estrés e incluso temor en el nuevo colaborador, sino que en muchas ocasiones se presentan grandes fallas debido a errores por desconocimiento. Ante este hallazgo, se propone la realización de manuales de procedimientos en cada área de todas las tareas, que por su importancia, frecuencia, dificultad, dependencia de otras áreas, entre otros aspectos puedan considerarse críticas, de esta manera se podrá contrarrestar la indebida o ausente entrega del cargo y servirá de soporte en su ejecución.
5. Es recurrente la contratación de personal que después de un tiempo en la empresa, sus directivos detectan que no es idóneo para la realización de las actividades asignadas, evidenciando desconocimiento en temas específicos inherentes a sus oficios laborales, ausencia de habilidades en el manejo de las herramientas propias de la labor ni las destrezas requeridas. Este aspecto en parte se solucionaría con un adecuado manual de funciones, siguiendo el proceso de selección en búsqueda de los criterios y lineamientos establecidos en cada uno de ellos, por lo cual se reitera la recomendación de una actualización de cada uno de ellos.
6. Indagando sobre el proceso actual que realiza la empresa en su selección de personal, se evidenció que la inducción se limita únicamente a temas de filosofía institucional y de manera muy superficial, no se establece inducción en el puesto de trabajo, periodo de prueba ni hay un cronograma oficial de capacitaciones de acuerdo a cada área, que fortalezcan las habilidades de cada trabajador o que las otorgue en caso de ausencia, por lo cual se recomienda, basados en los perfiles del cargo, el establecimiento de dicho cronograma que se ajuste fielmente a lo que se necesita en cada puesto de trabajo.

7. Es de conocimiento popular que la empresa batalla con una alta rotación de personal, sin embargo, no hay indicadores que reflejen con certeza dichos resultados, no se realiza ningún análisis, causas y efectos posterior a cada despido o renuncia, por lo cual se recomienda llevar este tipo de indicadores, de modo que se puedan corregir los errores cometidos y proponer acciones de mejora.

9. Referencias

Arias, G.G. 2003. Administración de Recursos Humanos, editorial Trillas

Cadena, M. B. (2014). “Reestructuración Y Perfeccionamiento De Los Procesos De Reclutamiento, Selección Y Evaluación Del Desempeño De Asesores Comerciales En Empresas Del Sector Automotriz Al Norte De La Ciudad De Quito”. Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1183>

Dessier, G. 2003. Administración de Personal, editorial Prentice Hall

Dinero, (2017). Los retos que enfrentan las Mipymes en Colombia. Artículo 241586. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>

El espectador, (2018) Porque el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros 5 años. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-5-anos-articulo-820897>

Emprendepyme.net, Verónica Ruiz, (mayo 8 de 2018) técnicas de selección de personal. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/tecnicas-de-seleccion-de-personal.html>

Hellriegel, D. 2000. Administración: un enfoque basado en competencias, editorial International Thompson

Naranjo, R. A. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). Recuperado en:
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>

Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de Competencias. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/12433/1/A9.pdf>

PeopleNext, (2016). Principales razones de rotación de personal en tu empresa. [Recuperado de http://blog.peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa](http://blog.peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa)

Perea, J. L. (2006). Gestión de Recursos Humanos. En J. L. Perea, *Perea, Jose Luis* (págs. 109-122). Facultad de Psicología.

Urbano, J. A. (2016). Anàlisis De Los Procesos De Reclutamiento Y Selección De Personal En Las Ips De Villavicencio. Obtenido de <https://repositorio.unillanos.edu.co/jspui/bitstream/001/882/1/RUNILLANOS%20ADE%2020268%20ANALISIS%20DE%20LOS%20PROCESOS%20DE%20RECLUTAMIENTO%20Y%20S%20ELECCION%20DE%20PERSONAL%20EN%20LAS%20IPS%20DE%20VILLAVICENCIO.pdf>

Veintimilla, R. E. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el area comercial de instituciones financieras. Editorial